Cuprins carte

Prefață

Avertisment: **Aşteaptă-te să simți un oarecare disconfort atunci când citeşti această carte — nu este o lectură de care doar să te bucuri. Aceasta este singura viață pe care o ai, aşa că ai face bine să înveți cum să tratezi cu oamenii care creează perplexitate, uimire şi iad. Ştii tu care anume: oamenii toxici!**

Abordarea mea față de tratamentul acordat oamenilor toxici, slabei comunicări şi conflictului este una ce se doreşte a fi unică, amuzantă şi bazată pe bun-simț. Şi acest lucru te poate scoate din sărite, deoarece abordarea mea nu este orientată asupra persoanei dificile, ci asupra *ta.*

Dacă eşti sătul de oameni, chiar şi de tine, dacă nu îți asumi responsabilitatea pentru alegerile lor, atunci cartea aceasta este potrivită pentru tine. Dacă eşti sătul de o persoană sau de câteva persoane din grupul tău - minoritatea - care domnesc peste cei mai mulți dintre voi, arunci citeşti cartea cea mai potrivită.

Dacă vrei să ai abilitățile necesare pentru a controla comportamentul inacceptabil de la serviciu, bine ai venit în grup. Am decis că viața este pur şi simplu prea scurtă pentru a lăsa oamenii să mă supere, să mă scoată din pepeni sau să mă indispună. Fie că eşti lider sau nu, aceasta este o abordare fără înflorituri, fără prostii, pentru identificarea şi controlarea tuturor celor care te scot din minți! Armele şi forța fizică par a fi adesea tentante, însă după ce am fost trimisă de două ori la şcoala de bune maniere, în cariera mea corporatistă, am înțeles că nu aceasta este cea mai bună abordare! Ce arme utilizezi acum împotriva oamenilor toxici? Ai la tine bandă izolantă să îi reduci la tăcere? Sau poate că îți acoperi urechile cu bandă izolantă pentru că eşti sătul să îi tot asculți.

Primul pas: nu mai arăta cu degetul la alți oameni şi nu mai spune cât de îngrozitori sunt. Există motive pentru care nu câştigi în jocul aruncării vinei. Uită-te bine în oglindă la persoana în care te-ai transformat.

Dacă nu îți convin ideile pe care le găseşti aici, oferă această carte altcuiva, care o va înțelege - cineva pregătit să elimine, nu doar să reducă, puterea tuturor acelor oameni care tind să te scoată din sărite sau să te înnebunească!

Foarte mulţi dintre noi se plâng de o persoană sau alta, de grupul acela de oameni toxici sau de un şef dificil. Cu toate acestea, problema nu este numai în ceilalţi oameni. Totul se rezumă la noi şi la modul în care alegem să ne stăpânim pe noi înşine şi situaţia în sine.
Vei afla modalitatea în care să intri în ofensivă împotriva oamenilor care spun întotdeauna „da", a oamenilor care spun întotdeauna „nu", asupritorilor, trăgătorilor, dictatorilor, experţilor şi a tuturor acelor personaje cu care te confrunţi în fiecare zi. Sau poţi să îi cataloghezi ca fiind durii, muţii, trădătorii, atotcunoscătorii, nevoiaşii şi, pedeapsa cea mai mare, plângăcioşii! Trebuie să înveţi să identifici comportamentele, pedepsele pe care să le acorzi pentru ele, abordările pe care să le foloseşti şi metodele pe care să le eviţi.
Oamenii toxici te fac adesea să te îndoieşti de propriile abilităţi şi de sănătatea ta mintală. Trebuie să ştii bine ce tactici de supravieţuire funcţionează. Vei fi uimit să afli cât de uşor poţi transforma o situaţie urâtă într-un eveniment tolerabil.
Câştigă încrederea în tine însuţi şi cunoştinţele de care ai nevoie pentru a controla fiecare problemă şi orice persoană dificilă din viaţa ta.
Află cum gândesc oamenii toxici şi de ce aleg să fie toxici. Apoi învaţă ce poţi să faci imediat pentru a schimba rezultatele negative pe care le obţii în mod normal.
Trebuie să înţelegi că poţi să apelezi numai la tine pentru a administra un conflict, o stare de mânie sau relaţii cu foarte puţină comunicare interpersonală. Să ai abilităţile şi o metodă de punere a lor în practică stă în responsabilitatea ta. Responsabilitatea personală este soluţia reală. Alege să preiei controlul asupra oamenilor toxici şi nu le permite să te controleze.
Stilul acestei cărţi este unul axat pe obiectiv. Ideile sunt prezentate cu umor şi utilizând exemple aplicate în situaţii reale din viaţă, ce îţi facilitează reţinerea şi utilizarea tehnicilor prezentate.
Multe cărţi de afaceri de pe piaţă oferă azi oamenilor instrumente de comunicare, dar utilizarea lor nu reuşeşte pe deplin să decontamineze oamenii dificili. Comunicarea este numai o faţetă a poveştii. Părerea mea este că trebuie să te uiţi mai întâi în oglindă şi să te schimbi. Numai atunci eşti pregătit să controlezi oamenii toxici din viaţa ta.
Oamenii de afaceri trebuie să se oprească din a da vina pe altcineva. *Trebuie* să te schimbi tu, comunicarea ta şi abordarea ta. Trebuie să te opreşti din a te încrede în zvonurile zilei sau în ultima teorie de consultanţă. Atunci şi numai atunci vei putea să schimbi cu adevărat mediul tău, să creezi o stare de spirit mai bună şi să pui la punct echipe de lucru care să funcţioneze cu succes.
Am înţeles acest lucru acum mult timp, în perioada mea corporatistă, şi a trebuit să învăţ strategii noi pentru a controla toţi acei nemernici care bântuiau holurile sacre ale carierei mele în afaceri. Observă cuvântul *învăţ.* înţelegerea faptului că nu eram înzestrată cu aceste abilităţi a constituit o mare uimire pentru mine. Nu te mai gândi „Păi, compania mea nu mă trimite la seminarii". Ai dreptate. Eu a trebuit să caut modalitatea potrivită prin care să învăţ.
Pecetea liniştii şi izolării trebuie ruptă. Comportamentele negative nu mai trebuie tolerate, şi luptele interne trebuie stopate. Oamenii toxici trebuie decontaminaţi!
Dacă eşti sătul de efectele pe care oamenii toxici le au asupra vieţii tale personale şi profesionale, nu te mai plânge şi treci la treabă. Tot ce trebuie să decontaminezi, oamenii şi situaţiile care acţionează cu un efect negativ asupra ta, este prezentat în paginile ce urmează. Nu te opri numai la a le citi. Citeşte-le şi decide modalitatea în care să le foloseşti pentru a se potrivi stilului şi situaţiei tale. Apoi pune-le în practică şi fii atent la rezultatele pe care le obţii.

CAPITOLUL 1
Nimicul care distruge ziua

Există oameni pe acest pământ care se află aici doar pentru a te enerva, pentru a te scoate din minţi şi pentru a fura şi ultima rămăşiţă de bucurie din tine. Ştii cine sunt. Dacă eşti sătul să fii contaminat de aceşti oameni toxici, citeşte mai departe.
Eram director de vânzări la o companie din topul Fortune 100 şi tocmai luasem decizia de a mă reinventa. Urmăream oamenii de succes, cum îşi construiau relaţiile şi modalitatea prin care obţinuseră acel succes, în plus, tocmai auzisem declaraţia „tratează oamenii aşa cum vrei să fii tratat". Luni dimineaţa am intrat în clădire zâmbind şi am alergat imediat la şefa mea care mi-a spus (vorbele ei reale, aşa că nu daţi vina pe mine!) „De ce

naiba eşti atât de fericită? De obicei ai o expresie de parcă ai fi găsit un fir de păr în prăjitură sau ca şi cum cineva ţi-ar\fi urinat în cafea."

Minunat. Imediat mi-am dat seama că eram pe calea cea bună pentru că se dovedea a fi o adevărată povară să lucrezi cu ea. Cu cât eram mai fericită, cu atât ea devenea mai ticăloasă. Perfect. Accentul pus de mine pe gândirea pozitivă m-a ajutat să promovez în scurt timp, iar atitudinea ei a condus în cele din urmă la un zbor proverbial pe mătură spre apus.

Ai câteva opţiuni în momentul în care te gândeşti la strategiile de administrare. Acestea includ să îi urăşti pe oamenii toxici, să îţi dai demisia sau pur şi simplu să te retragi de teamă. în interacţiunile destul

de dificile, promovezi fără să vrei un comportament pe care nu îl doreşti în mod special, dar îl adopţi pentru că mintea ta este leneşă şi cauţi o soluţie uşoară. Insă nu există nici o soluţie uşoară ca să depăşeşti problema, aşa că ar trebui să te gândeşti să renunţi la comportamentul tău actual şi să înveţi abordări noi. Trebuie să te îndepărtezi de reacţia emoţională pentru a folosi o reacţie eficientă. Asta înseamnă că abilităţile tale trecute trebuie lăsate de-o parte şi altele noi trebuie învăţate şi puse în practică. Traducerea a ceea ce am spus este următoarea: nu mai căuta scuze! Ai spus vreodată:

„Sunt atât de nervos că nu mai văd bine."

„Mă enervează atât de tare oamenii ăştia!"

„Cine se cred că sunt?"

„Nu ştiu cu cine se pun!"

„Ăştia chiar mă enervează! Am eu ac de cojocul lor!!"

Aceste cuvinte sunt o recunoaştere a faptului că cealaltă persoană deţine controlul asupra ta. Asta este ceea ce vrei? Dacă răspunsul tău la această întrebare este „Bineînţeles" sau „Uneori", opreşte-te din citit şi oferă această carte cuiva care *vrea* să se schimbe. Şi crede-mă, unii oameni chiar îşi pun la punct problema cu stăpânirea furiei. Ei chiar îşi doresc ca situaţia să se schimbe.

lată care este realitatea crudă. Dacă ai avut parte de relaţii dificile, este greşeala ta.

JURĂMÂNT

Eu,____________________________(numele tău), promit că voi identifica acele comportamente toxice, voi utiliza noile abilităţi dobândite pe parcursul procesului de învăţare şi *niciodată* nu voi mai apela la scuze de acum înainte. Am puterea şi curajul să continui să exersez chiar şi după ce dau greş. Nu sunt niciodată o persoană toxică. Jur să rămân calm şi să mă stăpânesc. Promit să nu iau niciodată personal comportamentul unei persoane toxice sau să încerc să mă răzbun. Ştiu cum să îmi păstrez puterea prin menţinerea controlului. îmi creez propriul mediu care să contribuie la succesul meu. Sunt stăpânul propriului meu viitor, al nivelului meu de stres şi al propriului meu comportament.

Dacă ai rezultate slabe, arunci tu eşti cel care le-a creat. Trebuie să îţi asumi responsabilitatea personală pentru fiecare alegere şi fiecare rezultat din viaţa ta.

Dacă vrei să primeşti prin e-mail acest jurământ, te rog, trimite mesajul tăul la rnformation@MarshaPetrieSue.com. Ar fi nemaipomenit pe post de screen saver!

Încearcă un pic de tandreţe, dragoste şi grija - accepta, pleacă sau schimba

Întotdeauna ai posibilitatea de a alege atunci când decizi ce să faci într-o situaţie toxică. Atunci când eşti prins în capcană şi ţi se pare că nu ai la cine să apelezi, opreşte-te şi întreabă-te: „Aleg să accept, să plec sau să schimb ceva? Care este planul meu?"

Atunci când te simţi copleşit, ridică-te şi spune-ţi: „în regulă. Am trei opţiuni. Pot să accept, să plec sau să schimb. Care este planul meu?" Nu mai vorbi ca o victimă folosind „nu pot", „nu voi fi în stare să" sau „nu o să funcţioneze niciodată". Ai utilizat această strategie în trecut şi ai transformat-o într-un obicei. Iată tandreţea, dragostea şi grija de care ai nevoie (Acceptă. Pleacă. Schimbă.) pentru a lua decizii mai bune:

1. *Acceptă.* Atunci când accepţi problemele, aşa cum faci în acest moment, îţi transmiţi mesajul că pentru moment acest lucru este permis - poate nu este ceva perfect, dar poţi trăi în situaţia aceea. Situaţia nu îţi provoacă un stres sau un disconfort imens. Ştii că tot ceea ce se întâmplă în acest moment este temporar. Dacă te concentrezi, ai un scop şi planifici, viitorul va fi diferit. însă, hai să fim corecţi; uneori, situaţia aceasta nu este temporară şi nici nu are efecte moderate, dar tu accepţi să înduri, să înduri şi să înduri până ajungi să îi urăşti pe toţi cei de la serviciu, inclusiv pe tine însuţi. învaţă care este momentul în care să renunţi. Revino-ţi în fire şi fă-ţi un plan.

2. *Pleacă.* Cea mai dificilă decizie pe care o vei lua este atunci când respingi situaţia şi eşti forţat să ieşi din zona de confort. Acest lucru poate apărea ca un risc imens şi copleşitor. Acesta este momentul în care spui: „Nu voi accepta aşa ceva şi ştiu că nu pot să schimb acest lucru, aşa că plec." Ţi-ai dat demisia sau ai renunţat la o relaţie deoarece nu mai suportai? Aceasta a fost opţiunea ta. Citeşti şi auzi poveşti după poveşti despre oameni forţaţi să se multe la o nouă slujbă, într-un nou oraş sau într-o companie nouă, reuşind să aibă succes. Un exemplu foarte bun ar fi pierderea unui client numai ca să apară un client şi mai bun. Fără riscuri nu ai parte de recompense.

3. *Schimbă.* Să faci o schimbare poate părea o mutare dificilă şi chiar copleşitoare, deoarece te poartă către un loc în care nu ai mai fost până atunci. Cu toate acestea, controlarea necunoscutului poate fi la fel de uşoară precum schimbarea propriei perspective, opinia ta sau atitudinea ta. Alteori trebuie să negociezi şi să sapi pentru a găsi ceea ce îţi doreşti. Decizia de a face o schimbare la nivelul resurselor înseamnă să cedezi ceea ce ai *în acest moment* de dragul construirii a ceva mai bun *mai târziu.* Este nevoie de muncă pentru a identifica lucrurile de care ai nevoie. Este nevoie de curaj pentru a solicita lucrurile de care ai nevoie. Reţine, dacă nu poţi accepta şi nu poţi pleca, atunci hotărârea a face o schimbare rămâne singura opţiune viabilă. întotdeauna ai de unde alege. Poţi opta pentru a face sau a nu face o schimbare. Nu poţi spune că nu ai variante!

Utilizează această abordare intitulată tandreţe, dragoste şi grijă chiar dacă nimicul care îţi distruge ziua este o persoană sau o situaţie enervantă. Atunci când ceilalţi încearcă să te implice în problema lor, creează-ţi propriul mediu - şi un rezultat mai bun - utilizând liniştit şi calm abordarea tandreţe, dragoste şi grijă.

Utilizarea externa a abordării tandreţe, dragoste şi grija

Data viitoare când o persoană toxică vine la tine să se plângă, „Nu o să îţi vină să crezi ce s-a întâmplat", pentru ca apoi să vorbească la nesfârşit despre o anumită problemă, întrerupe-o şi spune-i: „Ştii ce am învăţat? Am învăţat că întotdeauna am trei opţiuni. Pot să accept, să plec sau să schimb." (Explică-i fiecare dintre aceste opţiuni.) „Aşa că, ce plan ai?" Cred că ai observat că am vorbit la persoana întâi şi nu am folosit persoana a doua. Acest lucru demonstrează responsabilitatea ta personală în comparaţie cu situaţiile în care arăţi cu degetul la alte persoane şi astfel devii un model de urmat.

Persoana toxică poate continua cu: „Ştii că eu nu am nici un control asupra situaţiei". Ei bine, o întrerupi din nou şi îi spui, cu aceeaşi delicateţe pe care ai folosit-o înainte: „Ştii ce am învăţat? Am învăţat că întotdeauna am trei opţiuni. Pot să accept, să plec sau să schimb. Aşa că, ce plan ai?"

Cealaltă persoană se bagă apoi în vorbă cu un „Ei bine, e o junglă acolo." Din nou îi răspunzi cu: „Ştii ce am învăţat? Am învăţat că întotdeauna am trei opţiuni. Pot să accept, să plec sau să schimb. Aşa că, ce plan ai?"

Probabil că nu vei reuşi să schimbi pe nimeni, dar aceşti oameni toxici te vor lăsa în pace şi se vor duce să enerveze pe altcineva, pentru că tu nu te laşi atras în jocul lor. Această tehnică de declarare repetată a aceleiaşi fraze este numită tehnica *discului zgâriat.* Insistă să repeţi acelaşi lucru, utilizând acelaşi ton, aceleaşi remarci politicoase şi menţinând acelaşi subiect. Dacă eşti părinte, pot face pariu că aplici această tehnică copiilor tăi. Vei descoperi că ea funcţionează cu succes şi la serviciu!

Dragă Marsha,

Te-am auzit vorbind la seminarul nostru lunar de studiu. Sunt consultant la o companie de rnarketing multilevel şi acum plănuiesc să fiu promovată. Apelez la informaţii pozitive şi la declaraţii personale în fiecare zi. ídeea ta cu abordarea tandreţe, dragoste şi grijă este extraordinară!

Iată care este problema mea principală. Vorbesc în fiecare zi cu unul dintre executanţii mei, Marcia. Este cea mai negativistă persoană pe care o cunosc. în continuu se plânge că are prea puţine spectacole, ca şi-a terminat lista de contacte, ca are prea multă Iwrţogăraie şi tot aşa. Absolut orice din viaţa ei devine subiect pentru a se plânge şi bineînţeles că niciodată nu este vina ei. Joacă un joc al vinei. Mi-a plăcut foarte mult sfatul tău legat de tandreţe, dragoste şi grijă şi vreau să pun în aplicare această abordare cu ea. Mi-e teamă de reacţia ei. Ai vreun sfat pentru mine? Ar putea să fie cu adevărat un producător bun. Am încercat să o ajut în nenumărate feluri şi niciodată nu este suficient. Pur şi simplu nu se mulează pe modalitatea mea de a gândi. Şi eşti ceea ce gândeşti că eşti.

îţi mulţumesc că mi-ai citit mesajul şi îţi mulţumesc şi pentru orice sfat îmi poţi oferi.

Diane

Iată răspunsul pe care i l-am dat eu pentru această situaţie:

îmi pare bine să primesc veşti de la tine! De ce te nelinişteşte reacţia ei? Acest lucru o să o facă să fie şi mai negativistă? Atunci când o abordezi utilizând tandreţe, dragoste şi grijă nu eşti sentimentală, nu o critici, nu eşti

nepoliticoasă. Pur şi simplu îi oferi punctul tău de vedere. Atunci când o întrebi „Şi care este planul tău?" de fapt, îi pasezi ei mingea.
De asemenea, cred că este foarte bine să îi întrebi pe oamenii negativişti dacă îşi doresc numai să fie ascultaţi sau dacă, de fapt, caută soluţii. Dacă îşi doresc numai să fie ascultaţi, le spun ceva de genul: „Ok, am numai două minute" (sau oricât vreau să le acord), şi dacă spun că au nevoie de mai mult timp, le explic că încerc din greu să îmi menţin o atitudine pozitivă. Apoi apelez la tandreţe, dragoste şi grijă! Te ajută ceea ce am spus cu ceva?
îţi mulţumesc că ai apelat la rubrica „Intreab-o pe Masha" de pe site şi aştept în continuare să mai primesc mesaje de la tine!
Marsha
Abordarea tandreţe, dragoste şi grijă funcţionează cu orice persoană toxică. De asemenea, este important să identifici cu ce tip de persoană toxică discuţi şi apoi să adaptezi o abordare care să funcţioneze cel mai bine cu acest tip! Reţine: nu pot pune mâna pe tine dacă nu le laşi! învaţă să identifici ce tip de persoane toxice sunt şi apoi poţi alege cea mai bună abordare. In această carte sunt identificate şase tipuri de oameni toxici şi vei învăţa modalitatea prin care să le depistezi, să controlezi situaţia şi să nu înnebuneşti.
Capitolul 3 - Durul: huligani, agresori, au întotdeauna dreptate. Capitolul 4 - Mutul: secretoşi, nu dau nici un răspuns. Capitolul 5 - Trădătorul: şerpi deghizaţi, psihopaţi.
Capitolul 6 - Atotcunoscătorul: experţi aroganţi, au întotdeauna dreptate.
Capitolul 7 - Nevoiaşul: slabi, permanent îngrijoraţi.
Capitolul 8 - Plângăciosul: reclamanţi cronici, întotdeauna negativişti.
Probabil că poţi ghici trăsăturile asociate cu fiecare dintre aceste tipuri de oameni şi poate că ai şi nişte nume pe care le asociezi cu fiecare dintre categorii. înţelegerea mesajului pe care ei îl transmit, modalitatea în care *tu* îl percepi şi de ce ei aleg acel comportament fac toate parte din procesul de decontaminare. Fiecare dintre aceste tipuri de persoane toxice va fi analizat amănunţit.

Minciuna are picioare scurte

Mincinoşii pot fi acel nimic care îţi strică ziua. JJ. Newberry era un agent federal cu experienţă, abil în detectarea înşelătoriei. Aşa că atunci când un martor la un atac armat s-a aşezat în faţa lui şi a încercat să îi spună că în momentul în care a auzit focuri de armă nu s-a uitat, ci doar a luat-o la fugă, el şi-a dat seama că minţea. Cum a ajuns la această concluzie Newberry? Prin recunoaşterea indicatorilor care avertizau că persoana respectivă nu este sinceră, precum inconsecvenţele din poveste, comportamentul care diferă de cel al unei persoane normale sau existenţa prea multor detalii în cadrul povestirii. În acest caz, comportamentul descris de martor nu corespundea cu reacţia normală a oamenilor în momentul în care îi sperie un zgomot. De la naştere, indivizii cu auz normal vor reacţiona imediat prin întoarcerea către direcţia din care vine sunetul.
Deşi utilizarea acestor indicatori pentru a descoperi un mincinos necesită antrenament de lungă durată şi practică, ei nu mai sunt un secret pentru nimeni. Acum te poţi perfecţiona în identificarea minciunii şi nu este ceva atât de greu precum ai crede. Iată 10 indicii.

CAUTĂ INCONSECVENȚE

Caută inconsecvenţele în cadrul poveştilor spuse de oameni. Asta înseamnă că trebuie să asculţi cu adevărat mesajul. Newberry interoga o femeie care a spus că a alergat şi s-a ascuns după ce a auzit focuri de armă - fără să se mai uite de unde vin - iar Newberry a depistat imediat inconsecvenţa.
„Era ceva ce pur şi simplu nu se potrivea", spunea Newberry. „A auzit focuri de armă însă nu s-a uitat să vadă de unde vin? Ştiam că era o reacţie contradictorie faţă de cea manifestată de o persoană aflată într-o situaţie asemănătoare." Aşa că arunci când ea nu era atentă, el a lovit cu pumnul în masă. Ea s-a uitat imediat spre el. „Atunci când o persoană aude un zgomot, reacţia naturală este de a privi exact spre locul de unde provine acel zgomot", a zis Newberry. „Ştiu că a auzit acele focuri de armă, s-a uitat în direcţia din care veneau, 1-a văzut pe atacator şi *apoi* a fugit." Cu siguranţă nu se înşela.
El ştia că povestirea ei era ilogică. Trebuie să cauţi inconsecvenţele în cazul în care crezi că o persoană nu îţi spune adevărul. Există ceva ce nu se potriveşte? Soluţia este să fii atent la ce spun ei, şi nu să încerci să îţi dai seama ce o să spui tu în momentul următor. (O discuţie mai amplă despre arta de a asculta veţi găsi în capitolul 11, „Ascultă!".)

PUNE ÎNTREBĂRI NEAŞTEPTATE

Ştiai că aproximativ 4% dintre oameni sunt nişte mincinoşi de excepţie? Ca să îi prinzi, trebuie să fii mai inteligent decât ei. Ar fi nemaipomenit dacă ai avea un detector de minciuni sau un inel cititor de oameni-Pinocchio. De vreme ce nici unul dintre cele două nu există, trebuie să utilizezi chestionarul şi spiritul de observaţie.
Foloseşte-ţi vederea şi urmăreşte-i cu atenţie. Atunci când se aşteaptă mai puţin, schimbă subiectul conversaţiei cu o întrebare la care ei nu se aşteaptă şi ascultă-le răspunsurile. I-ai făcut să greşească?

Au început să se poticnească sau să se repete? Nu se mai uită în ochii tăi? Urmăreşte limbajul trupului şi dacă încep să se sprijine de ceva sau să se retragă, acesta ar putea fi un indicator bun. Clipirea excesivă este un alt indicator. (Dar ai grijă, ar putea să fie doar nervoşi.) Dacă detectezi o combinaţie între aceste ciudăţenii, probabil că i-ai prins minţind!

Nimicul care distruge ziua... 23

COMPORTAMENTUL LOR SE SCHIMBĂ?

Atunci când cunoşti pe cineva, fii atent la schimbările de comportament. In cazul în care cineva, care este în mod obişnuit calm, devine dintr-odată agitat, acesta este un indicator al unei schimbări de comportament. Sau poate că cineva care de obicei este foarte repezit şi vorbeşte rapid, dintr-odată pare să se mişte mai încet şi începe să vorbească mai rar.

„Unul dintre cei mai importanţi indicatori ai minciunii este schimbarea intervenită la nivelul comportamentului", spunea Maureen O'Sullivan, doctor, profesor în psihologie la Universitatea din San Francisco. „Trebuie sa acorzi atenţie cuiva care este de obicei nervos, dar care acum pare calm sau cuiva care este de obicei calm, dar care acum pare nervos."

Secretul este să apreciezi comportamentul lor în funcţie de un anumit standard. Comportamentul lor este diferit faţă de cel pe care îl aveau de obicei? Dacă da, asta ar însemna că este ceva la mijloc.

CAUTĂ EMOŢII FALSE

Ai afişat vreodată un zâmbet fals? Bineînţeles că da. Majoritatea oamenilor nu pot să zâmbească fals şi să convingă. Ai detectat un zâmbet fals la un moment inoportun, zâmbetul a durat prea mult sau nu se potrivea cu situaţia. O'Sullivan considera că: „Poate va fi o combinaţie între o faţă supărată şi un zâmbet; poţi să îţi dai seama pentru că buzele sunt mai subţiri şi mai puţin pline decât într-un zâmbet sincer." Aceste emoţii false sunt un indicator bun al faptului că ceva este în neregulă.

AI ÎNCREDERE ÎN INSTINCTUL TĂU

Reacţia ta instinctuală este rezultatul tuturor experienţelor pe care le-ai trăit: bune, rele sau urâte. Atunci când auzi acele voci din cap care te avertizează să „Ai grijă!", ascultă-le. Evenimentele şi oamenii din trecut au făcut sau au spus ceva memorabil, care s-a transformat într-o secvenţă de referinţă pentru tine. Când toate acestea se transformă într-o secvenţă dintr-un film, ele vorbesc sub forma reacţiei instinctive sau a intuiţiei.

Beatrice era o asistentă minunată, iar mama lui Jeff, Sophia, abia aştepta întâlnirile cu ea. Ajunul Crăciunului era în mod tradiţional un eveniment de familie cu apropiaţi care veneau pe neaşteptate acasă la Sophia pentru a gusta prăjituri de casă şi şampanie. Beatrice l-a surprins pe Jeff pentru că a rămas peste programul ei. De asemenea, comportamentul ei a fost şocant, pentru că a băut prea mult şi a devenit cu totul altă persoană. Ea s-a scuzat a doua zi şi Jeff a trecut peste incident Cu toate acestea, instinctul lui i-a spus să fie precaut.

Jeff a început să fie mai atent la comportamentul lui Beatrice. Peste aproximativ două luni, a fost înştiinţat că ea minţise şi că nu avusese grijă de mama lui o zi întreagă, timp în care o lăsase singură pe Sophia! Firma la care Beatrice era angajată şi-a cerut scuze şi l-a întrebat pe Jeff cum dorea să o sancţioneze. Recomandarea lor era să o concedieze. Deşi era vorba de o decizie dificilă, Jeff ştia că această concediere era cea mai bună decizie.

Deşi poate că nu îţi dai seama ce vezi atunci când crezi că cineva nu este onest şi ai putea atribui aceasta suspiciunii sau instinctului, un om de ştiinţă reuşeşte să îţi spună cu precizie acel lucru, fapt ce ne conduce la următorul indiciu.

AI GRIJĂ LA MICROEXPRESII

Paul Ekman, doctor şi expert recunoscut în detectarea minciunilor, consideră că dacă ai intuiţie poţi observa microexpresiile. „O micro-expresie este o mimică a feţei de foarte scurtă durată, care ţine, de obicei, aproximativ o pătrime dintr-o secundă, fiind întotdeauna o emoţie ascunsă", spunea Ekman.

Atunci când cineva se comportă ca şi cum ar fi fericit, dar de fapt este supărat în legătură cu ceva, adevărata emoţie este oglindită o fracţiune de secunde pe faţa sa. Fie că acea emoţie ascunsă este frică, enervare, fericire sau gelozie, acel sentiment se va citi pe faţa sa şi va dispărea într-o clipită. Ideea este ca tu să observi acest lucru la alţi oameni.

„Cei mai mulţi - 99% dintre cei care au fost testaţi, aproximativ 10.000 de oameni - nu vor vedea microexpresiile", spunea Ekman. „Dar acest lucru poate fi învăţat." De fapt, în mai puţin de o oră, o persoană obişnuită poate învăţa să observe microexpresiile. Dezvoltă-ţi această abilitate şi vei avea la dispoziţie un instrument puternic pentru interacţiunea cu ceilalţi. Dă o căutare pe Google pentru mai multe informaţii despre microexpresii.

CAUTĂ CONTRADICȚII

Cuvintele lor confirmă mimica feței şi atitudinea lor? Dacă eşti atent vei putea identifica toate contradicțiile şi neconcordanțele. Priveşte şi ascultă cu atenție persoana toxică.
Tendința ta este să te joci jocul terorismului mental şi să te gândeşti la toate modalitățile prin care te vei răzbuna pe ei. Uneori, când oamenii spun, mințind: „Da, *ea* este cea care a mințit", vor face, fără să ştie acest lucru, o mică mişcare a capului în semn că „nu". Gestul subtil contrazice ceea ce spun prin vorbe.
Aceste contradicții, explică Ekman, pot exista între voce şi cuvinte, între gesturi şi voce sau între expresia feței şi cuvinte. Atunci când observi o contradicție, fii atent. Ceva nu este tocmai în regulă. Poate că mint.

OBSERVĂ O STARE DE DISCONFORT

Poți vedea cum oamenii care nu spun adevărul încep să se agite. Urmăreşte ritmul respirației lor. Umerii lor se ridică şi coboară mai des decât în mod normal? Dacă da, atunci înseamnă că respiră mai încet, probabil din cauza stării de nervozitate. Dacă îşi umezesc buzele prea des, dacă se agită, transpiră, se bâțâie de pe un picior pe altul, acestea sunt semne ale anxietății şi stării de disconfort. Trebuie să fii atent la cealaltă persoană, nu la tine însuți!
Ascultă interjecțiile. Dacă exisă prea mulți „mmm"-uri, „îîî"-uri sau ştii"-uri, acest lucru poate fi un semnal că încearcă să găsească mai multe cuvinte pentru a-şi acoperi minciunile.

FEREŞTE-TE DE PREA MULTE DETALII

Copiii apelează la multe detalii pentru a-şi acoperi minciunile. Şi adulții procedează la fel atunci când mint, dar sunt mult mai deştepți în această situație. însă, prolixitatea poate fi o trăsătură comportamentală şi vocală, aşa că ai grijă să nu treci prea repede la concluzii. Totuşi, în majoritatea cazurilor, aceasta nu este o trăsătură, şi este folosită de oameni arunci când vor să umple golul din propriile motive. Abundența detaliilor ar putea însemna că s-au gândit mult la cum să scape dintr-o situație şi au construit o minciună complicată drept soluție.

NU IGNORA ADEVĂRUL

în cazul în care mediul este toxic, trebuie să fii conştient când cineva *spune adevărul.* Experiența şi secvențele negative de referință pot conduce la ideea preconcepută că nu există adevăr. Deşi poate suna contradictoriu,- găsirea adevărului îngropat sub o minciună poate să ajute uneori la descoperirea răspunsului la o întrebare importantă. De ce minte o persoană?

III

Aceste 10 indicii te pot ajuta să detectezi minciuna. Ceea ce nu îți arată este motivul pentru care o persoană minte şi ce semnificație are acea minciună.
Aici intervine experiența şi antrenamentul tău în comportamentul uman, care te vor ajuta să înțelegi dacă există emoții ascunse. Atunci când crezi că cineva te minte, trebuie fie să cunoşti suficient de bine acea persoană pentru a înțelege de ce ar putea minți sau să fii un expert în citirea oamenilor. învață să citeşti rapid oamenii, expresiile faciale şi abordările lor. Axează-te mai mult pe ei şi nu pe tine. Eu cred că în societatea de azi cei mai mulți oameni sunt atât de concentrați asupra lor, încât nu mai pot funcționa bine în orice situație, în special în cele dificile.

Un indiciu suplimentar: ai încredere

Dicționarul defineşte *încrederea* ca siguranța şi nădejdea în calitățile pozitive, în special în cinste, adevăr, onoare sau abilitate.
Tu eşti natural 100% din timp? Suntem responsabili să avea mare grijă de noi şi de ceilalți. în general, avem de ales ce atitudine adoptăm în viață. Alegeți suspiciunea şi viața nu va mai fi atât de plăcută, dar nu vom mai fi foarte des amăgiți. Dacă alegem să avem încredere, viața va fi mult mai frumoasă, dar uneori vom fi păcăliți.
Mama a ales suspiciunea, iar tata a ales calea încrederii. îmi amintesc că nu mă puteam juca cu Dougie, vecinul nostru de vizavi, pentru că mama a zis că Dougie are „ochi vicleni". Bineînțeles că am început să mă uit după oameni cu ochi vicleni. Vestea bună este că abordarea tatălui meu a fost să aibă încredere în toată lumea, cu excepția celor care „ți-au făcut rău". Tata îmi spunea întotdeauna aşa: „Dacă mă minți o dată, să îți fie ruşine. Dacă mă minți de două ori, să îmi fie mie ruşine." Cel puțin am fost crescut oarecum echilibrat.
Dar tu? Ce lecții ai învățat despre încredere? Cum le aplici în viața ta? Cum le aplici în situații toxice?
Un coleg din domeniul afacerilor mi-a oferit acest exemplu. In lumea normală, încrederea este piatra de temelie a unei relații de afaceri de succes care rezistă în timp.

Clive, unul dintre furnizorii mei, a început să vorbească direct cu unul dintre clienții mei fideli, o femeie numită famie. Am fost chiar surprinsă, pentru că el niciodată nu înşelase compania noastră şi nu discutase direct cu clienții. Deja îi sugerase lui Jamie o parte dintre produsele lui. Clive îi făcuse promisiuni despre care ştiam că

tui puteau fi ținute şi îi oferise informații false despre prețurile noastre. El nu a mai făcut afaceri cu firma noastră şi a discutat direct cu Jamie.
Din cauza minciunilor lui Clive, am pierdut un client important şi chiar am crezut că nu mai există şanse să îl câştig înapoi. Nu voiam să par ca o verigă slabă sau ca un om înverşunat. Aşa că, am studiat diverse abordări şi am găsit un model de comunicare foarte util pe care, de altfel, l-am şi aplicat.
Iată cum am decis să o abordez pe Jamie. l-am spus: „Sunt onorată să fac parte din lanțul dumneavoastră de furnizori. Amândouă ne-am bucurat de o relație de afaceri foarte bună. Grija mea este ca dumneavoastră să aveți datele corecte care să vă permită să luați decizii pe baza unor informații exacte."
Am continuat: „Clive v-a oferit câteva informații generale despre afacerea mea şi despre practica profesională a companiei mele, pe care aş vrea să le corectez. Ați dori să vă împărtăşesc aceste detalii acum sau vreți să îl invit pe Clive să ni se alăture ca să puteți auzi întreaga poveste? "
Scopul meu era să o fac pe Jamie să fie mai deschisă, să îmi spun îngrijorarea şi să ofer informații corecte. Expunerea problemei a fost scurtă, iar eu i-am oferit lui Jamie două opțiuni. A putut alege şi a simțit că deține controlul în această situație. Şi da, am câştigat-o înapoi în calitate de client!

Oamenii toxici se găsesc din belşug în mediul de afaceri de azi şi ei oferă acel nimic care până la urmă îți strică ziua. Provocarea ce ți se oferă este să renunți la vechile abordări şi să dezvolți noi abilități ce te vor face mai eficient şi te vor ajuta să obții succesul. Evaluarea fiecărei situații şi dorința de a te simți confortabil cu alegerea ta de a merge mai departe îți vor facilita fiecare situație.

CAPITOLUL 2

Nu colaborează bine cu ceilalți

Nu mai poți să eviți responsabilitatea pentru conflictele pe care le stârneşti, pentru relațiile eşuate sau pentru modalitatea în care te tratează oamenii. Ştiu că te confrunți cu nedreptăți pe care nu le poți schimba. Favoritismul, privilegiile nemeritate şi oamenii proşti, care te enervează, sunt la putere în mediul de la serviciu. Dacă tu crezi că universul ar trebui să îți ofere o şansă egală, atunci spune „Amin"! Dacă nu colaborezi bine cu ceilalți, aceste şase reguli te pot ajuta să te schimbi. Dacă lucrezi cu oameni care nu colaborează bine cu tine, aceste reguli te vor ajuta să rămâi în deplinătatea facultăților mintale.

Nu încerca să schimbi oamenii

Singura persoană pe care o poți schimba eşti tu. Revizuieşte-ți şi rafinează-ți abilitățile care ştii că sunt eficiente. Dacă nu ai aceste abilități, participă la un seminar, citeşte o carte, descarcă informații pe iPod sau fă orice altceva ce te poate ajuta să le obții. Vizitează-mi site-ul la adresa www.MarshaPetrieSue.com, unde vei găsi sute de informații care te vor ajuta să fii mai apt pentru administrarea problemelor tale.
Lori l-a angajat pe Geoffpe baza recomandărilor unui prieten. Geoff era un tip plăcut şi a fost primit bine de către departamentul de vânzări şi de către clienți. Singura problemă de care Lori fusese avertizată era legată de modul cum îşi administra timpul. După numai o lună, plângerile primite de la clienți şi de la administratori au început să curgă lanț, despre întâlnirile ratate, contracte nefinalizate, telefoane nereturnate şi altele. Geoffa recunoscut că are o problemă şi a promis să se schimbe.
Nici a doua sa lună nu a fost mult mai bună, aşa că Lori a decis să îl trimită la un curs de administrare a timpului. Geoffa fost încântat că Lori îl ajută cu această problemă a sa. Acest curs i-a oferit informații şi idei extraordinare, inclusiv şedințe de training individuale un timp de şase luni. Prima săptătnână după terminarea cursului a fost incredibilă, iar Lori l-a felicitat că şi-a îmbunătățit timpul de predare a dosarelor'şi de răspuns la telefoane şi e-mailuri, în general.
La jumătatea celei de-a doua săptămâni, Geoffa decăzut din nou şi s-a întors la vechile lui obiceiuri. Lori l-a avertizat că are numai o lună la dispoziție ca să îşi rezolve aceste probleme, altfel va fi dat afară. Lori era recunoscătoare celor de la Resurse Umane că stabiliseră o perioadă de probă de şase luni, aşa că oricare nou angajat care nu se prezenta bine putea fi concediat. Şi asta avea Lori de făcut. Geoffnu a fost surprins deloc şi a răspuns: „Asta e. Este pur şi simplu prea greu să te schimbi. Nu vreau să lucrez atât de mult."

Renunța la acțiunile pripite şi prosteşti

Observi cuvântul *prostesc?* După părerea mea, dacă acționezi fără să gândeşti suficient înainte, eşti un prost şi vei avea parte de rezultate prosteşti! Trebuie să înveți care e diferența între a *răspunde* oamenilor toxici şi a *reacționa* față de oamenii toxici. Răspunsul trebuie învățat, reacția este o prostie. Dacă alegi să reacționezi, atunci situația se contaminează şi rezultă conflictul. Vrei să oferi puterea şi controlul tău altor oameni? Atunci când foloseşti o

abordare inadecvată, reacţionezi fără să gândeşti; îţi vei îndeplini misiunea, însă nu va fi un rezultat pozitiv. Aminteşte-ţi că acţionezi fără să gândeşti atunci când eşti deturnat de teroarea mentală.

Reacţia este să iei instrumentele de comunicare şi cele mentale pe care le cunoşti şi să le aplici în cadrul unei anumite situaţii. Tatăl meu îmi spunea: „Porneşte-ţi motorul minţii înainte de a spune ceva". îmi pare rău că mi-a luat atât de mult timp până să învăţ cum să fac acest lucru. Dar tu? *întotdeauna* ţi-ai pornit motorul minţii sau vorbeşte gura fără tine?

Controlează rezultatele urâte

Ok, cineva te scoate din minţi. Poţi fie să acţionezi pripit, fie să dai dovadă de o abordare mai matură, cercetând mai profund şi *aflând* de ce acţionează aşa. Alege varianta acţiunii pripite şi vei avea parte de furie, conflicte şi probleme. Alege maturitatea şi vei controla persoana toxică şi situaţia în mod eficient. Doar încearcă. Fără scuze.

SĂ TE SATURI

Şeful lui Faye a abordat-o din nou, cu degetul lui aproape intrându-i în ochi, urlâîid: „Şi dacă nu poţi să faci asta, atunci o să găsesc pe altcineva care să poată!". Ea a sărit la ordinele lui, a muncit mai multe ore decât trebuia şi niciodată nu a părut că îi satisface aşteptările. Faye trebuia să accepte faptul că şeful ei era o persoană toxică. Atunci când a început să îl întrebe cum defineşte rezultate la care se aşteaptă, a devenit mai zgomotos şi mai enervat. Pe ea o durea stomacul, avea o durere de cap îngrozitoare şi nu putea să doarmă.

Aşa că Faye a luat o decizie. Şi-a evaluat capacităţile, şi-a refăcut C. V.-ul şi a dat de veste că este interesată de o schimbare. Faye a discutat cu multe dintre cunoştinţele ei. A făcut o mică transformare şi şi-a actualizat look-ul de femeie de afaceri. O companie din topul Fortune 100 a auzit din diverse surse că ea îşi caută un altjob. După o serie de interviuri, a fost angajată. Niciodată nu a spus că muncise pentru o persoană toxică. S-a concentrat asupra lucrurilor pe care le dorea cu adevărat: să fie capabilă să îşi utilizeze abilităţile pentru a ajuta o companie să aibă mai mult succes şi să fie apreciată pentru contribuţia ei. Eforturile sale strategice i-au adus slujba visurilor ei. în noua sa poziţie, sănătatea i s-a îmbunătăţit, pentru că situaţia toxică de la fostul serviciu era cea care o îmbolnăvea.

Prietenul lui Faye, Mark, se afla într-o situaţie asemănătoare, însă el dădea dovadă de mai puţină flexibilitate în ceea ce priveşte schimbarea locului şi nu voia să se mute, aşa că a vorbit cu persoane din cadrul companiei sale şi din alte companii apropiate. Nu după mult timp, un alt departament l-a angajat pe Mark pentru că ştia să se vândă foarte bine.

Atât Faye, cât şi Mark au preluat controlul şi şi-au folosit abilităţile pentru aputea merge mai departe.

Renunţă la vechile obiceiuri

Cum te simţi când faci o sugestie sau un comentariu cuiva şi el îţi răspunde cu un „Da, însă..."? Aceste două cuvinte anulează tot ce s-a spus înainte şi pot da naştere la conflicte. începe să asculţi aceste cuvinte, pentru că ele sunt utilizate adesea de oamenii toxici.

„Da, dar...", „Da, însă...", „îhî, *da'...",* „Daa, da'...", „Da'nsă..."

Intră în obiceiul acestui „da, însă..." şi înlocuieşte aceste două cuvinte cu un „Totuşi" sau un „Şi". „Da, însă..." neagă ceea ce a spus cealaltă persoană şi poate declanşa toxicitatea în mintea ei, dar şi în relaţia dintre voi. „Da, însă..." spus în mod repetat conduce la un obicei.

ÎMI URÂSC SLUJBA

Bob se trezea dimineaţa cu o voce în minte care îi spunea: „îmi urăsc slujba". Era în cadrul aceleiaşi companii de mulţi ani şi aştepta să se pensioneze. îşi ura responsabilităţile, şeful lui era un nemernic, iar echipa lui era prea entuziastă. Colegii din echipă îi reproşau că nu îşi duce sarcinile la capăt, însă el le răspundea astfel: „Da, însă eu sunt aici de 27 de ani şi a venit vremea să mă relaxez." Echipa încerca să îl facă să înţeleagă ce înseamnă neimplicarea lui, iar el folosea vechiul obicei „Da, însă...": „Da, însă am muncit de am zbârnâit, iar compania ar trebui să mă lase să trec aşa în următorii doi ani."

Soţia lui Bob, Judy, era îyigrijorată din cauza lui. Adesea îi sugera că ar trebui să aibă un hobby şi Bob îi răspundea: „Da, însă dacă fac asta o să fiu prea obosit să mai lucrez" sau binecunoscuta scuză: „Da, însă nu am suficient de multă energie acum ca să joc golf cu prietenii mei". Aşa că etica la muncă a lui Bob era îngrozitoare, rezultatele muncii lui erau sacrificate şi ghici ce s-a întâmplat? Compania şi-a subcontractat postul lui Bob peste ocean şi acesta a fost concediat. El şi-a croit drumul spre şomaj prin intermediul obiceiului „Da, însă...".

ÎMI ADOR SLUJBA

Karol a lucrat în domeniul bancar de când a terminat facultatea. Şi-a dat seama repede că nu îşi dorea să stea până la pensie în postul de casieră. A identificat genul de slujbă care i-arfi plăcut, apoi a găsit un mentor care să o ajute să înţeleagă tipul de educaţie de care are nevoie pentru a obţine acea slujbă. Randy, mentorul ei, era minunat şi i-a arătat drumul prin labirintul domeniului bancar. De fiecare dată când o bancă, în care lucra Karol, fuziona cu o alta, slujba acesteia era în pericol din cauza surplusului de personal. în cei 20 de ani de carieră, fusese concediată de 3 *ori. De fiecare dată când o bancă cumpăra o altă bancă, ea decidea să privească*

situația dintr-un unghi pozitiv și aștepta oportunitatea de a accede într-o poziție și mai bună în domeniul bancar. Randy i-a rămas un prieten bun și mentor. Legătura cu el și alegerile ei axate pe obiectiv i-au permis să nu mai devină o victimă a circumstanțelor.

Ai grijă ce spui

Nu mai spune „înțelegi?". Cum te simți când cineva te întreabă acest lucru? Teroarea mentală începe să își facă simțită prezența? îți spui în sinea ta: „Păi, ce crezi, că sunt idiot? Normal că înțeleg!". Și uite așa apare toxicitatea. Schimbă întrebarea cu: „Vreau să mă asigur că este clar. Vrei, te rog, să îmi spui ce ai auzit, dar folosind cuvintele tale?" sau ceva care să aibă un astfel de efect. Fii atent să nu pari condescendent. Folosește un limbaj al trupului care să semnifice deschiderea. Evită sarcasmul și oferă un mesaj respectuos și politicos.

Ei BINE, ÎNȚELEGI?

Cu brațele încrucișate, May, coordonatorul echipei, a intrat în plină ședință de planificare a proiectului și a înmânat fiecărui participat așezat pe scaun un memo scurt ce sublinia o cerere suplimentară a clientului. Ea le-a cerut să citească memo-ul și fiecare s-a conformat cu sârguință. După aceea, i-a întrebat: „înțelegeți?". Grupul a dat din cap în tăcere și a așteptat ca May să părăsească încăperea. Apoi au petrecut următoarea jumătate de oră discutând despre aroganța și grosolănia ei. Dacă ar fi refornitilat întrebarea și ar fi transmis un alt mesaj prin intermediul limbajului trupului, aceste lucruri ar fi ajutat echipa să accepte cererea clientului în proiect. Ce risipă de timp și de energie când oamenii nu caută abordări mai adecvate! Lui May i-a fost dificil să colaboreze bine cu ceilalți.

Atitudinea contează

Dacă privești viața negativ, pot să garantez că vei avea parte de rezultate negative. într-adevăr, devii ceea ce gândești. Am făcut o alegere acum ceva timp să îmi mențin o gândire pozitivă, nu să fiu o optimistă eternă, ci o realistă. Descoperirea mea a fost că oamenilor toxici chiar nu le place să stea în preajma oamenilor pozitivi, pentru că oamenii pozitivi au instrumente prin care să controleze atitudinea lor urâtă. Oamenii negativiști nu au asemenea instrumente. Reține că o atitudine pozitivă s-ar putea să nu îți rezolve toate problemele, dar va enerva suficient de mulți oameni ca să merite efortul.

Ce anume te transpune în starea mentală toxică? Ce anume ar trebui să faci atunci când intri în această stare? Probabil că te percepi ca fiind genul de om care cade întotdeauna pe scaunul din mijloc, acel loc din viață în care într-o parte ai o persoană rea, iar în cealaltă parte un nenorocit. Știi cum să rezolvi problema: alege să nu joci jocul lor. începe să îți schimbi punctul de interes chiar de azi și vei fi uimit că oamenii toxici pierd jocul.

Creează amintiri plăcute. Pregătește-te pentru a fi fericit prin planificarea de evenimente ce știi că vor avea finaluri fericite. în loc să menții un șablon de înfrângeri și urâțenie, începe să vezi lucrurile într-o lumină mult mai optimistă. Convingerea mea este că, de fapt, te antrenezi să te bucuri de prezent și să creezi viitorul. *Savurează fiecare zi.* învață să celebrezi lucrurile mărunte și luptă-te cu monotonia. Concentrează-te să rămâi plăcut și învață să fii recunoscător. Nu deveni prizonier al nici unui exces: mâncatul, dormitul, exercițiile fizice, munca, cumpărăturile sau orice altceva.

întâlnește-te cu prietenii și fă-ți noi cunoștințe. Fă ceva diferit chiar acum, trimite un e-mail sau un SMS cuiva la care ții și cu care nu ai mai vorbit de ceva timp. Oamenii care păstrează legătura tind să fie mai flexibili din punct de vedere emoțional. Doar dacă știi că ai un sprijin, micile dezastre ale vieții vor mai ușor de tolerat. Ai *grijă la traficul mare,* pentru că te face să îți dai seama de lipsa ta de control. Precum în viață, uneori trebuie să găsești o altă rută. Asta te ajută, mental, să te simți în poziția de control și ești pe cale să pornești într-o aventură foarte plăcută. *Limitează-ți opțiunile.* Altfel, mintea ta va începe să activeze dezbateri. Pur și simplu există prea multe opțiuni în viață. Prea multe alegeri înseamnă utilizarea timpului tău limitat și a energiei pentru decizii fără importanță. în loc să citești fiecare fel de pe meniul de șase pagini al unui restaurant, gândește-te ce vrei

înainte să ajungi acolo. De exemplu, atunci când iau masa de prânz cu un client, știu că voi comanda o salată de pui. Apoi mă pot concentra asupra companiei mele și asupra oricărei afaceri sau asupra socializării.

- *Bucură-te de ceea ce faci.* Tu îți controlezi cariera. Tu îți alegi slujba. Ești supărat din cauza unui eveniment de la serviciu? Fii recunoscător că ai o slujbă și creează-ți un mediu în care să obții succesul.
- *Nu urma turma.* Nu vorbi, nu te îmbrăca și nu te purta ca restul oamenilor, dar rămâi în cadrul zonei tale de confort.
- *Apelează la umor.* Inveselește-te. Te iei mult prea în serios. încearcă să râzi mai mult.
- *învață din greșelile tale.* Treci peste ele și mergi mai departe.

• *Formează-ţi propriile opinii.* Gândeşte-te la tine. Nu lua de bun tot ceea ce citeşti în ziare, ce vezi la televizor, ce auzi la radio sau găseşti pe Internet. Şi nu te conforma gândirii altcuiva doar pentru ca acea persoană să te placă.
• *Intră în joc pentru a câştiga.* Succesul, prin definiție, este o componentă esențială pentru ca tu să ai o viață fericită, să construieşti relații bune şi pentru a fi satisfăcut de persoana ta. Tu ai controlul 100%. Există întotdeauna oameni care te judecă, aşa că reține cealaltă parte a comportamentului toxic şi a modalității în care te percep oamenii. Cum crezi că eşti perceput la serviciu? Colaborezi bine cu ceilalți? Joacă după reguli şi vei câştiga jocul.

CAPITOLUL 3

Durul

Prima dubla: Cum se aud

Târziu ca de obicei! Jerry a intrat ca o vijelie în sala de şedință, a tras cu putere cel mai mare scaun din piele şi şi-a întins hârtiile în tot spațiul său de pe masa de conferință. După o privire rapidă la agenda de lucru pe care o aprobase, a spus cu voce tare: „Morgan, ți-am spus deja să nu dai agenda de lucru înainte să ajung eu. Trebuie să îți spun din nou? Sau poate că ar trebui să îți aduc ție, asistenta mea, un ajutor."
Morgan a explicat sfioasă că grupul ceruse agenda de lucru, astfel încât să înceapă întâlnirea şi să economisească timp. Dând cu pumnul în masă, Jerry a zbierat: „Eu cumpăr timpul tuturor şi eu voi stabili cum este el utilizat!". în mod nesurprinzător, şedința de brainstorming organizată de Jerry nu a avut succes, deoarece toată lumea era prea speriată pentru a vorbi.
Ce ai face într-o astfel de situație? Ai şti cum să identifici tipul acesta de persoană toxică descrisă în exemplul de mai sus? Ai putea reacționa corespunzător pentru a crea un mediu mult mai productiv?

Poreclele nu mă rănesc niciodatâ

Durii, precum Jerry, sunt cunoscuți şi ca detonatori, dominatori, tirani, dictatori, huligani, autocrați, opresori, persecutori sau călăi. Toți am avut parte măcar de unul dintr-aceştia în viața noastră, fie el un părinte autoritar, un şef, un coleg sau un prieten. Nu sunt o prezență prea agreabilă.

Ce sa cauți

Durii sunt foarte intimidanți. Atitudinea lor preferată este de a prelua controlul, în timp ce îi denigrează pe ceilalți şi fac acest lucru într-o manieră foarte subtilă. Le place să dicteze dintr-un post de control şi atacă fără avertisment, aşa că sunt în poziția de putere. în mod obişnuit, atacă rapid şi se enervează la fel de repede. Critica face parte din pachet şi le place să spună „nu" schimbărilor care nu au fost inițiate de ei, deoarece păstrează astfel controlul asupra puterii. Să asculte noi idei şi sugestii pentru implementarea unor procese noi şi inovative nu este un lucru de dorit din cauza personalității rigide a durilor. Atunci când sunt furioşi, sunt zgomotoşi şi volumul lor este de obicei ridicat pentru a-i forța pe ceilalți să fie atenți.

Mesajul transmis de dur

Durii îşi doresc să le interpretezi mesajul în modalități care mai târziu să te intimideze şi care să te facă să îți pui întrebări asupra abordării lor. Iată ce îşi doresc ca tu să auzi:
„Nu te aştepta ca eu să fac parte din detaşamentul de bune maniere."
„Nu îți voi oferi o şansa egală oricât de mult te vei strădui."
„Cedează în fața mea şi nu te voi răni."
„Lasă-mă să fac aşa cum vreau eu sau te voi umili şi îți voi purta pică."
„Ține cont de sfatul meu şi mă voi preface că te plac."
„Dacă vrei să fii criticat, roagă-mă să fac ceva în acest sens."
„Nu mă stârni - te voi ataca."

Răsplata pentru comportamentul toxic al durului

Durii s-au gândit că genul de comportament arogant funcționează şi chiar nu le pasă dacă sunt plăcuți sau nu. Ei păstrează controlul şi puterea prin umilirea oamenilor. De vreme ce multor oameni le este teamă de ei, mesajele către aceştia sunt limitate şi durii nu trebuie să îşi asume responsabilitatea. Le place să li se ştie de frică pentru că oamenii îi lasă în pace.

Tactici de supraviețuire

învață ce abilități şi abordări de comunicare funcționează în relația cu durii. Ascultă şi fii atent. Atunci când nu obții rezultatele pe care le vrei, înțelege care sunt cauzele şi la ce abilitate trebuie să mai lucrezi. Antrenează-te pentru a fi convingător şi direct în timp ce menții demnitatea.

Nu oferi un răspuns inutil sau o reacţie inadecvată. Durii sunt mult mai inteligenţi decât tine şi vor ieşi învingători de fiecare dată. Atunci când se află pe punctul de a începe cearta, aşteaptă, fă o pauză şi gân-deşte-te. Şi reţine: nu ataca. Sunt mai buni decât tine în acest aspect şi au şi mai multă experienţă.
Utilizează numele lor pentru a le atrage atenţia. în mod interesant, toţi ne auzim numele în mijlocul gălăgiei. Menţine un contact vizual direct, fără să fii încruntat sau arogant.
Trebuie să rămâi calm. Concentrează-te pe menţinerea unei stări de detaşare, monitorizându-ţi tonul şi volumul vocii. începe prin a inspira adânc, astfel încât oxigenul să ajungă de la nivelul inferior al plămânilor la creier. Atunci când durii atacă, vei avea tendinţa să revii la reacţia „luptă sau fugi" - dorindu-ţi fie să îi loveşti, fie să o iei la goană.
Concentrează-te asupra cuvintelor pe care ar trebui să le utilizezi. Acest pas simplu te va menţine concentrat. Urmăreşte-ţi propriul discurs pentru că în clipa în care începi să îţi spui: „Ei bine, iată că o luăm de la capăt. Cred că sunt cu adevărat mai buni decât mine, aşa că cedez", aşa vei face. Atunci când te enervezi, oferi puterea ta durilor şi ei exact asta aşteaptă de la tine. Rareori vei câştiga când te confrunţi cu ei.
Mabel ştia ce vrea: succes şi control cu orice preţ. Se aştepta ca echipa sa de management să ajungă mai devreme la şedinţa de leadership. Nu tolera probleme cu bona copilului sau boli. Dacă voia ca un proiect să fie finalizat cât mai repede, nu avea nici o reţinere în a le cere oamenilor să îşi ia de lucru acasă. Câţiva oameni au luat lecţii de la ea pentru că avea foarte mare succes în schimbarea departamentelor falimentare şi în construirea profiturilor, dar aceşti oameni trebuiau să aibă obrazul foarte gros. Ea îi intimida pe cei mai mulţi din echipa sa.
Ce ai face în asemenea situaţie? Care ar fi planul tău?
Durul controlează în totalitate întâlnirile? Dacă ştii regulile de baza pentru o întâlnire (accentuate în capitolul 4), ai o modalitate excelentă de a controla o situaţie de grup în care există acest tip de comportament supărător. O regulă de bază care trebuie respectată este pauza. Dacă lucrezi cu cineva care ştie cu adevărat cum să te atingă în punctele sensibile, spune că lucrezi ca să fii un mai bun comunicator şi că ai nevoie de ajutorul acelei persoane. Continuă prin a explica: „Vreau să mă asigur că reacţionez corespunzător, aşa că atunci când nu pot să fac acest lucru, voi cere o pauză. Promisiunea mea este că mă voi întoarce la tine în 24 de ore" - sau oricare ar fi perioada corespunzătoare - „şi că îţi voi oferi comentariile şi ideile mele. Acest lucru o să îţi economisească timpul şi vei primi informaţii mai bune." Joacă-te cu cuvintele şi subliniază câteva propoziţii care să se potrivească mesajului normal. Antrenează-te şi învaţă-1!
Vei vedea că multe dintre tehnicile de negociere cu aceşti oameni toxici nu se aplică unui singur tip de comportament.

Ce sa spui

Poţi reduce impactul mesajului transmis de un dur prin folosirea câtorva dintre următoarele fraze:
„Se pare că am ajuns într-un punct mort. Lasă-mă să mă mai gândesc la ideile tale."
„Kim, după cum spuneam, am o soluţie pentru această problemă."
„Acest lucru este foarte adevărat şi cu siguranţă reprezintă un pas înainte. Mi-ar plăcea să aud ideile tale pentru paşii suplimentari."
„Poate că ai dreptate. Ajută-mă să înţeleg ce anume vrei să spui."
„Suntem profesionişti şi ştiu că acest lucru poate fi rezolvat. Nu
• o//
crezu

Comportamente ce trebuie evitate

în cazul durilor, trebuie să înveţi să nu iei personal împunsăturile şi agresiunile lor. Este dificil dacă te subapreciezi. Niciodată să nu te învinovăţeşti, pentru că un scop al durilor este să se simtă mai bine pe seama ta. Nu te mai ascunde de ei şi nu îi mai ocoli. Te vor urmări şi te vor pune să plăteşti - în public! In plus, nu arăta că eşti rănit sau prea vulnerabil. Te vor mânca de viu. Reţine că atitudinile pot să dispară, dar tu nu.

A doua dubla: Cum ar trebui să se audă

Târziu ca de obicei! jerry a intrat ca o vijelie în sala de şedinţe, a tras cu putere cel mai mare scaun din piele şi şi-a întins hârtiile în tot spaţiul său de pe masa de conferinţă. După o privire rapidă la agenda de lucru pe care o aprobase, a spus cu voce tare: „Morgan, ţi-am spus deja să nu distribui agenda de lucru înainte să ajung eu. Trebuie să îţi spun din nou ? Sau poate că ar trebui să îţi aduc ţie, asistenta mea, un ajutor."
Morgan i-a răspuns: „Atunci când toţi am stabilit în ultima şedinţă să avem nişte reguli de bază, acestea includeau şi punctul tău de vedere de a avea o agendă de lucru pe care să o aprobi cu ceva timp înainte. Ai terminat cu această agendă de lucru ieri. Şi ştiu cât de ocupat eşti!"
A continuat: „De asemenea, ai fost de acord atunci când am stabilit regulile de bază să începem şedinţa la timp şi să o terminăm la timp, indiferent cine ar lipsi. Aşa că noi doar respectam regulile tale de bază. Funcţionează

bine şi economisesc timpul tuturor, aşa că toţi putem fi mai productivi." S-a întors către grup şi a zis: „Nu-iaşa?" Toată lumea a dat din cap că da şi afirmaţiile rostite s-au auzit în încăpere.
„Avem o persoană desemnată care îţi va da toate detaliile despre ce s-a discutat până acum", a adăugat Morgan. „Jake, de ce tu şi Jerry nu vă luaţi 5 minute ca să vă puneţi la punct cu ce s~a discutat? Ceilalţi vom lua o mică pauză biologică. Grozavi Ne vedem în 5 minute! Mulţumesc, Jerry." Zâmbind cu încredere, ea a ridicat ceaşca de cafea şi s-a dus să şi-o umple. Ştia că totul mersese foarte bine şi era mândră că nu se pierduse cu firea.

CAPITOLUL 4

Mutul

Prima dubla: Cum se aud

Sally făcea din nou acelaşi lucru: nu contribuia cu idei în şedinţa de brainstorming cu echipa. Jim, şeful echipei, era sătul de lipsa de implicare a lui Sally şi era îngrijorat pentru că ea nu părea să îşi asume răspunderea. Întreaga companie lucra cu resurse limitate, având angajaţi puţini, aşa că era nevoie ca fiecare membru al echipei să se implice, să comunice şi să îşi împărtăşească din experienţă. Sally devenise o povoară şi o adevărată pacoste pentru membrii echipei care se bizuiau pe ea.

Poreclele nu mă rănesc niciodată

Oamenii ca Sally mai sunt cunoscuţi şi ca peşti, buze-cusute, gânditori precauţi, indivizi extrem de misterioşi sau anorexici verbali. Ei nu reuşesc să îşi împărtăşească cunoştinţele, opiniile sau ideile. Nereuşind să îşi aducă contribuţia, ei devin o povară pentru orice grup.

Ce sa cauţi

Rareori muţii stabilesc un contact vizual direct. Atitudinea lor este de a se ascunde, având un limbaj al trupului închis şi o postură neatrăgătoare. Ei folosesc un comportament de evadare, „Nu ştiu" fiind modalitatea lor de a scăpa de implicare. Răspunsurile monosilabice precum „da" sau „nu", sau numai un mormăit sunt, de obicei, o modalitate tipică prin care aceştia comunică. Tăcerea lor deplină şi subtilele expresii ale feţei pe care le oferă ca reacţie la comentariile sau întrebările celorlalţi măresc, de obicei, gradul de frustrare al celorlalţi, care trebuie să muncească în locul lor. Problemele apar pentru că ceilalţi nu au nici o idee ce gândesc aceşti muţi. Se tem că vor face o greşeală? încearcă să fie misterioşi având ca scop crearea unui sentiment de control? Politica aceasta a lor de „nu întreba, nu spune" apare din cauza unor experienţe negative anterioare în acţiuni importante? Cine poate şti? Şi celor mai mulţi oameni nu le pasă!
Problema este că la puţini oameni le pasă de motivele din spatele comportamentelor. Ei sunt mai supăraţi din cauză că mutul poate la fel de bine să fie absent dacă nu vine cu idei sau planuri. Misterul poate că este un lucru intrigant în filme, dar acest lucru face ca procesul de colaborare şi de luare a deciziei să fie mai degrabă incomod decât productiv.

Mesajul transmis de mut

Majoritatea colegilor interpretează în mod corect mesajul dat de mut, ca pe o avertizare împotriva oricărei cereri sau confruntări. Rezultatul este că oamenii se opresc şi nu mai încearcă să comunice cu el. Pentru mut, această tăcere a lui îi oferă un sentiment de control. înveţi să îl laşi în pace deoarece nu ai abilitatea de a trata cu liniştea inconfortabilă. O altă observaţie pe care, probabil, ai făcut-o este că îl împingi pe mut la extremă, rugându-1 să îşi spună ideile, astfel încât poate ceda. Este o modalitate grozavă de a-i ţine pe oameni la distanţă. Uneori, mesajul este o critică subtilă. Limbajul corpului lor şi lipsa unei reacţii poate semnaliza: „Dacă nu ştii, eu nu te pot ajuta" sau „Acest subiect chiar nu merită discutat".

Răsplata pentru comportamentul toxic al mutului

Muţii îşi asumă foarte puţină responsabilitate sau nici un pic de responsabilitate pentru rezultatul echipei. Lipsa participării devine abordarea lor standard. Ei cred că dacă nu spun nimic, nimeni nu îi poate acuza. Dacă există o problemă, un termen-limită depăşit sau un client nefericit, ei nu sunt responsabili şi din acest motiv nu trebuie să fie parte din găsirea soluţiei. Obişnuinţa lor de participare slabă sau neparticipare îi ţine la loc sigur: cel puţin în ochii lor. De fapt, nu fac nimic greşit. Pur şi simplu nu contribuie suficient. Ei cred că a cunoaşte înseamnă a avea putere şi nu înţeleg că *împărtăşirea* cunoştinţelor este puterea reală.

Tactici de supravieţuire

Nu trebuie să ignori liniştea mutului. Comunicarea inițială cu acest membru al echipei ar trebui realizată în particular. Spune-i că ai nevoie de ajutorul lui. Dacă teama este un factor în stilul lui de comunicare, atunci ar trebui să i se creeze un mediu sigur sau se va retrage şi mai mult în coconul lui. De asemenea, ar trebui să stabileşti cu ce ar putea contribui şi să îi obții permisiunea de a împărtăşi acest lucru grupului. Acest lucru te poate ajuta să creezi un mediu sigur. Fii calm, pentru că probabil va trebui să încerci această abordare de câteva ori. De asemenea, ar merita să îi faci pe ceilalți din echipă să îl roage pe mut acelaşi lucru pentru a sprijini cererea ta.
Crearea unor reguli de bază pentru comunicare în cadrul grupului, echipei sau pentru individ este importantă pentru tratarea cu toate tipurile dificile de comportament, dar în special cu muții. Permite întregului grup să identifice problemele critice. Nu crea lista de unul singur, pentru că grupului i se va părea o născocire şi nu o va adopta. Lista finală ar trebui să arate cam aşa:

Regulile de bază pentru comunicarea în mod general

- Acceptă opiniile celorlalți şi încearcă să ai o atitudine deschisă
- Fii sincer şi respectuos
- Utilizează un limbaj al trupului deschis
- Abordează cu intenții pozitive
- Ascultă; pune punct propriului discurs
- Pune la îndoială respectuos ideile pe care nu le înțelegi

Regulile de bază pentru şedințe

- Trebuie să ai un plan de lucru
- Nu te abate de la planul de lucru
- începe şi termină la timp
- Desemnează organizatorii prin rotație
- Toată lumea trebuie să participe (se merge în sensul acelor de ceas şi nimeni nu poate să spună pas)
- Se permite o singură conversație pe rând
- Comentariile trebuie să fie scurte
- Nu expune ceva ce a fost deja spus

Grupul tău va avea câteva probleme diferite pe listă. Chiar dacă nu eşti organizatorul şedinței, conducătorul echipei sau managerul, ar trebui să recomanzi crearea regulilor de bază. Beneficiul adus grupului este acela de a economisi timp şi de a face şedințele mult mai productive. Ştiu că jumătate din timpul petrecut în şedințe este, de fapt, timp pierdut! Aşa că, opreşte-te. Preia controlul şi încearcă să extragi cât mai mult de la fiecare întâlnire - şi de la mut!

Ce sa spui

Aminteşte-ți că tăcerea este răsplata lor. Antrenează-te să-i identifici în minte ca muți şi apoi pune-le întrebări ce încep cu *ce, de ce, când, unde* şi *cum.* Acestea îi vor ajuta să proceseze cererea ta şi le va facilita împărtăşirea gândurilor:
„Ce întrebare ai?"
„Poți explica *de ce* trebuie să utilizăm programul Widget în loc de Acme?"
„Când crezi că ar trebui stabilit termenul limită?" *„Unde* altundeva putem căuta resurse care să ne ajute?" *„Câți* bani crezi că vor fi necesari pentru acest proiect?"
Studiază următoarele propoziții şi fă-le parte integrantă din abordarea ta atunci când tratezi cu un mut:
„Se pare că ai acordat acestui subiect destul timp de gândire. Spune-mi două lucruri care îți vin în minte în legătură cu el."
„Mă aşteptam să fi răspuns până acum şi nu ai făcut-o, aşa că am să aştept."
„Trebuie să ştiu ce părere ai tu despre acest lucru."

Comportamente ce trebuie evitate

Nu trebuie să îi laşi pe muți să creadă că pot scăpa cu bine dacă nu zic nimic. Antrenează-te să le atragi atenția asupra comportamentului lor - doar să ai tact şi să fii oportun. Nu le valida lipsa de comunicare fiind rece cu ei. Asta doar îi face să se retragă şi mai mult în carapacele lor. Nu te învinovăți! Totul se rezumă la alegerile *lor* față de modalitatea în care să obțină controlul sau să se simtă în siguranță. Critica îi va face doar să fie mai tăcuți şi mai retraşi.

A doua dubla: Cum ar trebui sâ se audă

Sally făcea din nou acelaşi lucru: nu contribuia cu idei în şedinţa de brainstorming cu echipa. Jim, şeful echipei, era sătul de lipsa de implicare a lui Sally şi era îngrijorat pentru că ea nu părea să îşi asume răspunderea, întreaga companie lucra cu resurse limitate, având angajaţi puţini, aşa că era nevoie ca fiecare membru al echipei să se implice, să comunice şi să îşi împărtăşească din experienţă. Sally devenise o povoară şi o adevărată pacoste pentru membrii echipei care se bizuiau pe ea.
Din fericire, echipa stabilise regulile de bază mai devreme şi fusese de acord că dacă există membri care nu se implică, oricine putea aborda subiectul, fie în particular, fie în grup, pentru a rezolva problema. Jim a stabilit o întâlnire cu ea la o cafea, l-a spus direct: „Sally, sunt îngrijorat de lipsa ta de entuziasm şi de colaborarea cu echipa. După cum ştii, noi ca echipă stabilim regulile de bază despre modalitatea în care interacţionăm şi comunicăm. în calitate de purtător de cuvânt al grupului, mi-ar plăcea să aud ce anume ar trebui să se întâmple ca tu să participi." Sally nu a spus nimic, iar Jim a trebuit să îşi întărească cererea. Din nou, nimic. Atunci el i-a reamintit de regulile de bază pe care ei le stabiliseră.
Rămânând calm, Jim a continuat: „Ştiu că te descurci extraordinar să găseşti elementele din plan pe care noi, de obicei, le pierdem din vedere. Personal, am nevoie de ajutorul tău şi mi-ar plăcea să aud sugestiile tale." Cu timiditate, Sally a încercat „Păi, ar fi un lucru..." şi conversaţia a început să curgă. Jim i-a cerut acordul pentru ca el să împărtăşească această noutate grupului. La următoarea întâlnire, Sally a văzut reacţia pozitivă cu care Jim a primit-o. Simţindu-se mai confortabil, a început să îşi aducă propria contribuţie la şedinţe.

Dacă acum îţi spui ţie însuţi: „Asta nu o să funcţioneze niciodată în situaţia mea!", ai dreptate. Te-ai obişnuit să accepţi comportamentul muţilor şi lipsa lor de asumare a responsabilităţii. încearcă o abordare diferită. Vei fi uimit să vezi ce bine funcţionează.

CAPITOLUL 5
Trădătorul
Prima dubla: Cum se aud
Carol a muncit din greu să construiască o relaţie frumoasă cu preşedintele companiei, Jeffery. Lynn a fost angajată pe un post asemănător cu al ei şi imediat a început o campanie ca să o răstoarne pe Carol şi să scadă încrederea lui Jeffery în ea. I-a spus nişte poveşti neadevărate despre Carol, care i-arfi criticat abilităţile lui de lider. Născocirile păreau credibile, iar Carol a auzit din diverse surse că exista posibilitatea ca ea să fie concediată, iar Lynn să îi ocupe postul.
Poreclele nu mă rănesc niciodată
Poate că ai auzit cum trădători de genul lui Lynn mai sunt denumiţi şi psihopaţi sau şerpi cu ochelari. Interesant este că o persoană la fiecare 30 a fost identificată ca fiind trădătoare în situaţii de afaceri la nivel înalt. Această proporţie este de câteva ori mai mare decât cea din rândul situaţiilor obişnuite. Eşti surprins? Aceşti oameni nu au prea multă conştiinţă sau capacitate de a-şi dezvolta una. Singurele lor scopuri par să fie puterea şi câştigul personal. Poate că ai văzut cum unii trădători au ruinat carierele altor oameni. Poate că ai fost şi tu afectat de un individ ca acesta.
Ce sa cauţi
Trădătorii umblă cu bârfa şi nu numai că sunt o parte integrantă din reţeaua de circulare a vorbei, dar, de obicei, sunt şefii acestei reţele! Trădătorii împrăştie zvonurile ce aduc prejudicii şi încearcă să distrugă prietenii deja existente. îşi asumă munca altora şi găsesc motive să învinovăţească alţi oameni de fiecare dată când ceva nu merge bine -acestea sunt comportamente tipice pentru ei.
Isteţimea lor îi ajută să stabilească rapid limitele altor oameni şi să profite de slăbiciunile acestora. Atacând pe la spate şi nu direct, ei înjunghie inteligent, folosind jigniri, şi au tupeul să ascundă şi să se prefacă că nu au făcut nimic rău. Interesant este că sunt iscusiţi în construirea alianţelor şi vor încerca să se unească înainte să atace.
Trădătorul Sam a aflat că Sara este foarte timidă şi nervoasă, în special în timpul prezentărilor. Construirea unei relaţii cu ea era un lucru extrem de important pentru a putea câştiga. A aranjat o întâlnire şi a nominalizat-o pe Sara ca să prezinte proiectul directorilor, încurajând restul echipei să îl sprijine în această decizie. In ultimul moment, Sam a schimbat prezentarea în format Power Point şi punctul central al întâlnirii, făcând-o pe Sara să intre în panică. Ea a avut o prestaţie îngrozitoare, iar Sam i-a sărit în ajutor şi a salvat situaţia, reuşind în acelaşi timp să pară un erou în ochii directorilor.
Mesajul transmis de trădător
Deja ţi-ai dat seama că dacă te înhăitezi cu nişte trădători, atunci aceştia vor avea ac de cojocul tău la un moment dat. Mesajele pe care trădătorii le transmit le includ şi pe următoarele:

„Fii atent ce spui despre mine ori o să spun şi eu ceva şi te voi umili în faţa celorlalţi."
„Nu poţi face nimic ca să mă opreşti; sunt mai deştept decât tine."
Uneori, trădătorii vor transmite chiar un alt tip de mesaj: „încerc numai să fiu de ajutor. Poate că nu poţi vedea slăbiciunea din tine. Eşti

norocos că eu sunt o persoană cinstită. Ascultă ce îţi spun dacă vrei să ai succes."

Tactici de supravieţuire

Trebuie să încerci să construieşti o relaţie pozitivă cu trădătorii şi cu oricine au ei pe listă. Cu cât te plac mai mult colegii tăi, cu atât mai puţin vor coaliza cu ei. *Niciodată* să nu spui nimic negativ despre trădători. Dacă află, *te* vor transforma într-un scandalagiu.
Dacă trădătorul îţi spune că cineva din birou nu te place sau ar vrea să îţi facă rău, du-te la acea persoană şi întreab-o direct dacă e adevărat. Probabil că trădătorul i-a spus şi ei o poveste asemănătoare despre tine. Aceste minciuni pot fi date în vileag atunci când există o comunicare bună în colectivul vostru. Şi da, stă în menirea ta să dai startul procesului de clarificare. Nu mai aştepta ca situaţia să se rezolve de la sine.
Păstrează consemnări atente dacă într-adevăr crezi că trădătorul urmăreşte să îţi ocupe postul. Ai nevoie de date, momentul exact, informaţii, interacţiuni. Apelează la o agendă zilnică sau la un calendar. Atunci poţi să dovedeşti ce s-a întâmplat cu adevărat. Când este posibil, indică martori şi nu uita să le ceri aprobarea.
Dacă ţi se spune de către şeful trădătorului să faci ceva ce tu crezi că nu este adecvat, trimite-i un e-mail în care precizezi ce înţelegi tu din ce ţi-a cerut el. Printează mesajul, dar păstrează şi o copie în format electronic în care să apară data. Atunci ai o dovadă a celor ce s-au întâmplat şi vina nu poate să cadă pe tine.
Dacă vei vorbi direct cu trădătorul, notează precis ce îi vei spune. Axează-te pe menţinerea dreptului de proprietate şi al responsabilităţii personale prin accentuarea lucrurilor de care ai nevoie. Trebuie să foloseşti persoana I. Atunci când foloseşti persoana a IT-a, acest lucru este interpretat de către trădător ca o ameninţare reală şi nu vei face nimic altceva decât să îl stârneşti şi mai tare. Fii pregătit ca el să încerce să creeze situaţii care să te facă să te simţi frustrat şi confuz.
Dacă spui: „Vreau să mă asigur că am ajuns la o înţelegere comună asupra rezultatelor previzionate pentru acest proiect. Nu cred că am fost suficient de clar", această frază va fi mult mai productivă decât să „arăţi cu degetul" verbal folosind persoana a Ii-a în discurs. Aminteşte-ţi că trădătorii sunt inteligenţi, aşa că trebuie să foloseşti un limbaj care nu este confruntativ.
Priveşte-1 direct în ochi fără să clipeşti: clipeşte o dată la 8-9 secunde, astfel încât privirea ta să pară naturală şi interesată. Nu te fâstâci şi nici nu clipi prea des! Acestea sunt semne ale slăbiciunii, nervozităţii şi fricii. încearcă să stai în picioare arunci când vorbeşti şi ţine un picior un pic mai în faţă decât celălalt. Această poziţie te ajută să proiectezi o imagine sigură şi competentă şi îţi permite să te mişti mai energic (fără să pari ameninţător) spre trădător. Cel mai important este să te faci plăcut şi să rămâi concentrat pe intenţia pozitivă a interacţiunii.

Ce sa spui

Să fii pregătit cu exact tot ce vrei să spui îţi permite să nu te abaţi de la plan şi să obţii rezultatele pe care le vrei.
„Asta a sunat ca şi cum ai vorbi serios. Şi ceilalţi cred acelaşi lucru? Avem cumva o problemă?"
„înţeleg că nu îţi convine planul. Feedbackul tău este important. Vreau să aud ce gândeşti."

Comportamente ce trebuie evitate

Niciodată nu uita ce probleme poate crea trădătorul. Nu râde de el şi nu ignora comportamentul lui. Dacă vei face asta, îi vei da un impuls să îşi întărească controlul şi comportamentul negativ. Nu se va schimba pentru că atitudinea aceasta i-a adus rezultate bune în trecut.

A doua dubla: Cum ar trebui sa se audă

Carol a muncit din greu să construiască o relaţie frumoasă cu preşedintele companiei, Jeffery. Lynn a fost angajată pe un post asemănător cu al ei şi imediat a început o campanie ca să o răstoarne pe Carol şi să scadă încrederea lui jeffery în ea. I-a spus nişte poveşti neadevărate despre Carol, care i-arfi criticat abilităţile lui de lider. Născocirile păreau credibile, iar Carol a auzit din diverse surse că exista posibilitatea ca ea să fie concediată, iar Lynn să îi ocupe postul.
Carol a început propria ei campanie prin construirea unei relaţii pozitive cu Lynn, la fel cum făcuse şi cu jeffery. Era pozitivă şi optimistă, deşi acest lucru a devenit din ce în ce mai dificil atunci când a aflat cum acţiona Lynn. Carol era atentă să ia proiecte la care lucra Lynn şi s-a asigurat că ea îşi notase instrucţiunile şi înţelesese în întregime care sunt rezultatele ce trebuiau obţinute.

Atunci când Carol a avut întrebări legate de unul dintre proiectele delegate lui Lynn, a adus în discuţie problemele în întâlnirea ei obişnuită cu jeffery la o cafea. Nu a abordat situaţia ca un pârâtor, ci mai degrabă ynergând pe ideea de „am nevoie de sfatul şi comentariile tale". Jeffery a fost surprins de lucrare şi a întrebat cine iniţiase acea acţiune riscantă. Carol i-a spus că proiectul fusese ideea lui Lynn şi i-a recomandat să se întâlnească toţi trei ca să găsească o strategie. Oricât timp irosit ar fi fost, şedinţa aceea a condus-o la concluzia pe care o anticipase. Carol a scos în evidenţă cacealmaua lui Lynn şi, în consecinţă, a ajuns să fie cea care conduce departamentul. Ulterior, Lynn a fost concediată pentru utilizarea greşită a resurselor companiei.

CAPITOLUL 6

Atotcunoscătorul

Prima dubla: Cum se aud

Frank era scârbit de agenda de întâlniri, de client şi de colegii lui. Cine erau aceşti coate-goale care continuau să îi pună la îndoială abilităţile? Nu ar fi putut să-şi dea seama până acum de complexitatea experienţei sale? Polly l-a abordat pe Frank, vorbindu-i de o problemă pe care o întâmpinau cu acest client, în speranţa stabilirii unui plan înainte de venirea clientului. Frank şi-a ieşit imediat din fire: „Nu ştiu cine e mai prost: tu sau clientul!" Atunci când a început întâlnirea, atitudinea negativă şi aroganţa lui Frank s-au resimţit în atmosferă. Clientul era sătul de atitudinea superioară a lui Frank şi a cerut ca el să fie scos din proiect. Asta era o problemă gravă pentru că Frank chiar avea cunoştinţe excelente şi ştia de ce anume era nevoie pentru a-l mulţumi pe client.

Poreclele nu mă rănesc niciodată

Tiparul de comportament al atotcunoscătorului este foarte familiar, putând fi întâlnit în special printre experţi, doctori, ingineri, avocaţi şi alţi oameni foarte inteligenţi şi cu educaţie solidă. Nu este însă restrâns la aceste domenii de activitate. Mulţi alţi profesionişti împărtăşesc această tendinţă. Aceşti oameni mai sunt numiţi experţi, autorităţi şi „întotdeauna au dreptate".
Adevăraţii experţi pot fi o comoară, dar ai grijă de pseudo-atot-cunoscători. Sunt periculoşi pentru că vorbesc frumos şi te fac să crezi ceea ce îţi spun, când, de fapt, ar putea să te conducă pe tine şi planurile tale pe căi greşite. Scornirea detaliilor din dorinţa de a crea o imagine bună este metoda lor obişnuită de operare.

Ce sa cauţi

Pune o simplă întrebare unui atotcunoscător şi vei primi drept răspuns ceva de genul: „Cum *îndrăzneşti* să te îndoieşti de mine sau de judecata mea!" Dacă nu ştiai dinainte, acest tip de răspuns îţi va: confirma că ai identificat un atotcunoscător.
Sau ia în consideraţie o simplă situaţie de afaceri când faci o sugestie care ştii că este bună şi, drept răspuns, primeşti scuze în care ţi se explică de ce nu ar trebui să se procedeze în acel mod, de ce acesta nu e adevărat, de ce persoana cu care vorbeşti are un plan mai bun etc. etc. In cele din urmă, nu mai încerci să lucrezi cu el. Mesajul unei asemenea persoane, „Sunt ca tine numai că mai deştept", devine răsuflat.
Nucleul comportamentului unui atotcunoscător este aroganţa. Aroganţa oferă atotcunoscătorului o cale de apărare împotriva vulnerabilităţii şi insecurităţii, căpătată adesea în copilărie, când părinţii îl criticau în mod constant pentru că nu era suficient de bun. Gândeşte-te ce ţi s-a spus când erai mic. Dacă cele mai bune eforturi ale tale erau criticate sau orice defect minor era scos în evidenţă ca un exemplu al mediocrităţii, găseai foarte uşor o cale de a te proteja.
îmi amintesc momentele când învăţam pe rupte şi reuşeam cu greu să obţin nota 8, doar ca să o aud pe mama spunându-mi: „Păi, dacă asta e tot ce poţi să faci, la atâta mă pot aştepta de la tine."
Nu era chiar ceva moţi vânt, nu? Ei bine, unii oameni pot să treacă peste asta, dar atotcunoscătorii consideră că, de fapt, cea mai bună apărare este ofensiva, după cum se spune. Ei îşi utilizează experienţa ca o armă pentru a îngreuna acţiunea celorlalţi de a chestiona sau de a pune la îndoială abilităţile lor. Ce păcat că nu au învăţat niciodată despre puterea şi impactul rezolvării problemelor sau luarea deciziei în colaborare. Cu toate acestea, menirea ta nu este să îi schimbi, ci să ai grijă la reacţiile tale în faţa unor oameni care vor să te enerveze.

Da, şi eu am făcut parte din categoria atotcunoscătorilor şi pot să îți spun că nu e o experiență frumoasă. în trecut eram atât de speriată să nu fiu considerată de ceilalți o incompetentă, încât imediat îmi ridicam un scut de apărare împotriva oricăror atacuri posibile. Acest scut mă proteja o perioadă, dar toată lumea vedea exact prin el. Dar tu cum stai? Eşti suficient de matur pentru a-ți da seama de acest lucru în comportamentul tău sau al celorlalți? Ştii ce trebuie să faci?
Am învățat că atunci când te joci de-a atotcunoscătorul, îți pierzi orice fărâmă de credibilitate şi de respect - exact lucrul de care te temi cel mai mult. Ce se întâmplă atunci? Oamenii refuză să trateze cu un atotcunoscător, dacă se poate. Dacă atotcunoscătorul nu poate fi evitat în totalitate, atunci nimeni nu are încredere în el. Jumătățile lui de adevăr exagerate şi născocirile îi distrug credibilitatea şi ceilalți nu îl cred şi nici nu se sprijină pe judecata lui. în cazurile extreme, îşi face simțită prezența problema nivelului său de competență şi a inabilității sale de a-i inspira pe ceilalți să lucreze alături de el, acestea putând conduce
chiar la concediere.
Atotcunoscătorii sunt uşor de identificat deoarece îşi prezintă opiniile într-o manieră foarte agresivă. Tonul lor este, de obicei, condescendent, iar limbajul trupului implică superioritatea. Din cauza gândirii lor limitate, există foarte puțin loc (dacă există) pentru idei contradictorii sau pentru abordări noi. Aruncarea vinei pe ceilalți, dacă ideile lor dau greş, confirmă gândirea lor negativă, dar adevăratul comportament indicator este refuzul lor ferm de a lua în considerare orice altă părere în afara celor proprii.

Răsplata pentru comportamentul toxic al atotcunoscătorului

Atotcunoscătorii îi vor batjocori pe ceilalți pentru a abate critica asupra acestora. Mesajele lor negrăite se transformă adesea în remarci nu tocmai subtile, precum: „Eşti prea prost ca să mă conteşti pe mine" sau „Fii atent sau nu îți voi spune ce trebuie să ştii şi vei eşua". Atotcunoscătorii pot, de fapt, să nu spună aceste lucruri cu voce tare, dar mesajul sugerat este adesea extrem de accentuat. Atotcunoscătorii cred, de fapt, că nu poți face nimic altceva decât să le accepți părerile înțelepte pentru că ei sunt mult mai deştepți decât tine. Dacă te simți norocos că poți să împărtăşeşti o parte din înțelepciunea lor, acest lucru te ajută să depistezi slăbiciunea din tine; sau cel puțin asta cred ei!
Problema ruşinoasă a mitului atotcunoscătorilor este că, de fapt, încep să creadă că sunt superiori, şi acest lucru serveşte numai la creşterea aroganței lor. Angajatorii din mediul de azi nu prea tolerează acest tip de comportament şi adesea aleg să „elibereze viitorul" atotcunoscătorului..
Uneori este bine să fii un atotcunoscător. Odată, când aveam nouă ani, mergeam la pescuit cu tata şi vărul meu Georgie în VJisconsin. Georgie era mai mic decât mine cu un an. Abilitățile lui de pescar, în special cele de manevrare a undiței în al cărei cârlig era prins un vierme viu, lăsau mult de dorit. O dată, într-unu! dintre momentele lui de balansare a undiței, m-a agățat de spate cu cârligul. Chelălăitul meu a putut fi auzit de jumătate de planetă. Singurele lucruri la care mă gândeam erau că aveam în spinare un cârlig ruginit şi un vierme pe jumătate mort. Domnul Atotcunoscător, tatăl meu, mi-a spus să trag aer adânc în piept şi să nu mă îngrijorez. Mi-a explicat că tipul ăsta de accident era mult mai obişnuit decât ştiam eu şi că l-a rugat pe doctor să îi dea un ser special care era folosit pentru rănile cauzate de înțepături. După ce a căutat bine în cutia lui cu unelte, am auzit cum a deschis un recipient şi apoi am simțit lichidul miraculos, rece, mângâietor, pe spatele meu. Nu am făcut nici o infecție şi, aşa cum era de bănuit, nici nu am murit din cauza vreunei boli îngrozitoare provocate de vierme sau de cârlig.
Douăzeci şi cinci de ani mai târziu, tata şi cu mine stăteam pe plajă pe digul lacului din fața casei noastre din Winsconsin. El mi-a spus cu o voce rece: „Am să îți mărturisesc ceva. Serul minune pe care l-am folosit acum mult timp era, de fapt, un ulei 3înl. Nu era un ser magic şi nu a existat nici o rețetă de la doctor, dar ştiam ca dacă mă crezi şi dacă ai încredere în ceea ce fac, totul o să fie bine." Şi a avut dreptate. Uneori nu strică să ai în preajmă un atotcunoscător!

Tactici de supraviețuire

Ține atotcunoscătorul la depărtare, rugându-1 să îşi noteze (nu să spună) care sunt discrepanțele în timp ce se prezintă planuri şi idei. Roagă-1 să rețină ce i-a plăcut cel mai mult şi ce poate schimba pentru data viitoare.
Atotcunoscătorul 59
- învață cât poți de mult de la el punându-i întrebări importante.
- Roagă-1 să îți spună detalii mai specifice.
- Numeşte-1 expert pentru anumite segmentele speciale din şedințe, proiecte etc.

Una dintre abordările prin care poți să te înțelegi cu colegii tăi egocentrici este să îi linguşeşti. Dacă într-adevăr trebuie să lucrezi cu ei, complimentează-i atât de mult încât să înceteze să mai fie dificili şi

toxici. Ajută-i să ajungă în centrul atenției pentru că tind să fie nişte interpreți destul de jalnici. Dacă li se dă însă o şansă să iasă în evidență, ar putea să exagereze mai mult decât este cazul. în plus, acea lipsă a încrederii în sine ar fi putut să fie motivul pentru care această persoană toxică a adoptat comportamentul atotcunoscătorului. Astfel, tactica de a face complimente dă roade şi pentru un alt motiv.
Acum începe însă partea dificilă. Trebuie să îți păstrezi un anumit simț al umorului, altfel vei avea tendința să îi iei de guler, să iei banda adezivă şi să îi decontaminezi! Atotcunoscătorii pot fi un ghimpe în coastă, dar dacă păstrezi o atitudine veselă ar putea deveni chiar amuzanți!

Ce sa spui

Termină cu uitatul cuvintelor atunci când stai de vorbă cu un atotcunoscător. învață următoarele răspunsuri atât de bine, încât să le poți oferi în mod automat. Astfel, vei putea controla mai bine situația şi vei obține rezultatul pe care îl vrei.
„Ai adus nişte argumente puternice pentru resurse suplimentare la acest proiect. Acum, ce s-ar întâmpla dacă... ?"
„Ceea ce ai spus a sunat ca o insultă. Asta intenționai să îmi spui?"
„Dacă te-am auzit bine, cele mai importante idei sunt... "
„Al, tu eşti expertul în problema aceasta. Ajută-mă să înțeleg... "

Comportamente ce trebuie evitate

Nu încerca să te opui expertizei oamenilor care au fost atotcunoscători vreme îndelungată; tot ceea ce vei reuşi să faci este să fii dezamăgit dacă încerci să îi provoci. Reține că nu trebuie să pari nepregătit sau nesigur. Acest comportament este un semnal că pot să te atace în punctul sensibil. în plus, nu îi face să se ruşineze. Se vor răzbuna, cel mai probabil într-un moment foarte prost sau stânjenitor pentru tine.
Avertisment: Ai grijă la atotcunoscătorii falşi. Aceştia nu fac altceva decât să inventeze diverse lucruri şi pot fi o reală problemă pentru că par a fi de încredere şi cunoscători! Atrage-le atenția asupra comportamentului lor şi informațiilor pe care le oferă şi roagă-i să îți prezinte date care sa le sprijine declarațiile.
UN CAZ ADEVĂRAT: POȚI SĂ TE RELAȚIONEZI LA EL?
Compania mea tocmai a obținut un contract foarte important al unui spital, care urma, cu siguranță, să îi îmbunătățească profitul. Reprezentantul de vânzări John a reuşit să obțină o victorie mare pentru echipa noastră. S-a plimbat țanțoş şi radiind o bucurie încrezută, asigurându-sc că toată lumea ştia cât de bine înțelegea el clientul şi nevoile sale. Odată ce hârțogăraia a fost terminată, administratorii au început să plaseze toate reclamele tipărite, după cum promiseseră. Garanțiile făcute de John clienților începuseră să iasă la iveală.
John avea experiență şi ştia parametrii capacității noastre, dar, de asemenea, îşi dorise să îl impresioneze pe client. Nu exista nici o cale pentru caprogramele noastre şi bazele noastre de date să suporte jumătate din promisiunile făcute de el clientului. John şi-a apărat propunerea spunând că „verificase acest lucru cu persoanele aflate în poziția de conducere şi ele spuseseră că programele erau modernizate încontinuu pentru a întâmpina aceste cerințe."
Şeful lui John, Ann, l-a adus într-o întâlnire cu managerul de YT care a confirmat că softwareul din acel moment al companiei nu putea să se ocupe de noul cont al spitalului, aşa cum spusese John. în cadrul conversației lor, s-a confirmat că într-adevăr se lucra la sistem pentru a-l îmbunătăți, dar nu se putea face nimic pentru a acoperi cerințele şi nevoile acestui client decât în câțiva ani. John a precizat că el ştia că dacă reuşeşte să aducă acel client, compania va „bandaja" sistemul curent pentru a putea să îşi
Atotcunoscătorul 61
însuşească acel venit. John utilizase acest argument de câteva ori în trecut şi fusese deja avertizat că aşa ceva nu este acceptabil. Promisiunile irealizabile l-au propulsat cu siguranță... doar că pe uşă afară! Atotcunoscătorul şi-a pierdut slujba pentru că nu ştia ce trebuie să facă!

A doua dubla: Cum ar trebui sa se audă

Frank era scârbit de agmda de întâlniri, de client şi de colegii lui. Cine erau aceşti coate-goale care continuau să îi pună la îndoială abilitățile? Nu ar fi putut să-şi dea seama până acum de complexitatea experienței sale? Polly l-a abordat pe Frank, vorbiridu-i de o problemă pe care o întâmpinau cu acest client, în speranța stabilirii unui plan înainte de venirea clientului. Frank şi-a ieşit imediat din fire: „Nu ştiu cine e mai prost: tu sau clientul!" Atunci când a început întâlnirea, atitudinea negativă şi aroganța lui Frank s-au resimțit în atmosferă. Clientul era sătul de atitudinea superioară a lui Frank şi a cerut ca el să fie scos din proiect. Asta era o problemă gravă pentru că Frank chiar avea cunoştințe excelente şi ştia de ce anume era nevoie pentru a-l mulțumi pe client.
înainte să poată face ceva clientul, Polly a întrerupt conversația şi a spus: „Ştiu cât de important este pentru tine să ai un expert în acest domeniu. Noi am dezvoltat o nouă politică, potrivit căreia întotdeauna există un al doilea expert pregătit pentru toți clienții noştri. Eu l-am urmărit pe Frank şi înțeleg majoritatea problemelor care trebuie rezolvate." Clientul a fost puțin surprins, dar mulțumit şi s-a oferit să... „Pot să îți ofer eu celelalte detalii

şi putem să mergem mai departe." Polly a spus atunci: „Frank, ştiu că nu te superi, pentru că deja aveai foarte mult de muncă. Vom vorbi mai târziu despre asta." Frank a fost avertizat pentru vorbele lui insultătoare în faţa clientului şi mai târziu a fost concediat.

Decontaminarea oamenilor toxici este o practică ce are legătură cu puterea de a conduce, cu stabilirea de reguli, de consecinţe existente pentru conduite inadecvate şi de rezolvare a problemelor cât mai curând posibil. Nu-1 lăsa pe atotcunoscător să te distrugă. Pune în aplicare aceste indicii pentru a scăpa de comportamentele enervante ale atotcunos-cătorului.

CAPITOLUL 7

Nevoiaşul

Prima dubla: Cum se aud

Margaret era un membru al echipei care avea nevoie de foarte multă atenţie, dar cererile ei erau sub formă de întrebare şi de solicitare a ajutorului. Spunea prea des „da" şi ajungea să fie suprasolicitată. Se angaja să facă mai mult decât putea, aşa că rata adesea termenele limită. Nevoia ei puternică de a fi implicată şi acceptată de toată lumea era, de fapt, cauza problemei sale. în şedinţe, întrebările ei nu aveau sfârşit şi întotdeauna se vedea mai prejos decât ceilalţi, aşteptând ca toată lumea să o îmbărbăteze. Repeta fiecare lucru, oricât de simplu, în detaliu. Motivul ei era acela de a primi reasigurarea de la ceilalţi.

în plus, avea foarte multă energie - pentru lucrurile cele mai nepotrivite. Părea că se concentrează asupra tuturor lucrurilor, cu excepţia celor care erau cu adevărat importante. Pentru planificarea unei petreceri după terminarea unui proiect, de exemplu, îngrijorările exprimate de Margaret au determinat echipa să petreacă 20 de minute ca să se decidă dacă să mănânce ce-o fi sau să comande pizza. Mult după ce toată lumea era nemulţumită, ea încă mai pierdea timpul celorlalţi şi se preocupa de o decizie care nu era câtuşi de puţin importantă. Ceva trebuia făcut. Toată lumea era pe punctul de a o strânge de gât!

Poreclele nu mă rănesc niciodată

Oamenii de genul lui Margaret se mai numesc suferinzi, enervanţi, papă-lapte, trage-mpinge, fricoşi şi martiri. Te vor scoate din pepeni şi te vor înnebuni ai slăbiciunea lor. Constanta lor întoarcere la tine pentru repetare, validare, şi pentru ajutor te va face să te simţi ca şi cum ai avea o urticarie îngrozitoare de care nu mai scapi!

Ce să cauţi

Nevoiaşii urăsc să ia vreo decizie pentru că totul li se pare a fi bun. Sunt întotdeauna drăguţi şi au o dorinţă foarte mare de a fi plăcuţi. Adesea spun „da" cererilor legate de timp şi asistenţă, dar nu pot să execute ceea ce au acceptat pentru că pur şi simplu acceptă mai mult decât poate face o singură persoană.

Poţi identifica un nevoiaş ascultându-1 cum trage de timp. Atunci când auzi „Te contactez eu" sau „Sună bine, lasă-mă să mă gândesc", ai grijă! Cea mai dificilă parte în legătura cu aceşti indivizi este că sunt drăguţi datorită nevoii lor puternice de a fi plăcuţi. în plus, sunt foarte sensibili şi vor lua *totul* personal. Cel mai toxic nevoiaş pare că este de acord în aparenţă, dar nu există nici o asumare a vinei arunci când lucrurile merg prost mai târziu. Atunci când sunt confruntaţi cu eşecul, nu vor exista declaraţii precum: „O, nu asta voiam de fapt să spun" sau „Am spus că o să mă gândesc, dar nu am mai revenit cu un telefon, aşa că mi-am imaginat că ai găsit pe altcineva." Pentru o firmă, cea mai urâtă parte este că ratează termenele finale şi îşi lasă colegii de echipă în aer!

Mesajul transmis de nevoiaş

Poţi deveni dependent de a fi drăguţ cu nevoiaşul pentru că el este foarte drăguţ cu tine. Ţi se pare că îi eşti dator cu ceva şi trebuie să te faci plăcut. Să îl grăbeşti nu înseamnă nimic altceva decât că el nu trebuie să ia nici o decizie. Pentru el, „da" înseamnă „poate". Ştii că va face orice ca să te facă să îl placi. De asemenea, ştii că va dori să te facă să te simţi vinovat dacă faci ceva ce poate seamănă cât de cât cu o critică.

Răsplata pentru comportamentul toxic al nevoiaşului

Trebuie să îţi reaminteşti care este răsplata pentru nevoiaş. îşi asumă foarte puţine riscuri, nu îşi asumă responsabilitatea pentru rezultate şi astfel nu simte nevoia să se schimbe. Alţii îl plac, cel puţin la început, pentru că nevoiaşii sunt de acord cu totul şi cu orice.

William lucra în companie de mai bine de 20 de ani. Era şeful unei organizaţii care niciodată nu făcuse profit în conglomeratul mai mare, în ciuda faptului că activa într-un domeniu în care competiţia avea o marjă a profitului în medie de 65%. Atunci când era luat la întrebări de către preşedinte, William întorcea conversaţia şi ajungea, în cele din urmă, să discute despre modalitatea în care să programeze un joc de golf pe calendarul preşedintelui! La începutul carierei sale, se transformase într-unui dintre băieţii de încredere din firmă. Colegii şi clienţii îl iubeau pe William pentru că era atât de adaptabil, li uimea cu petreceri superbe şi îi asigura pe toţi că problemele lor erau „în capul listei lui de probleme de rezolvat".

Problemele au fost resimţite atunci când industria a început să se schimbe rapid. Deşi William a promis departamentului că „Lucrurile se vor întoarce la normal şi că trebuie doar să fim puternici", nu a trecut mult

timp până când clienții, colegii şi conducerea să descopere că promisiunile lui nu erau bazate pe nimic. Nevoia sa de a se face plăcut îl condusese la promisiuni prea multe, care nu fuseseră îndeplinite. Nu după multă vreme, clienții au plecat, căutând surse mai demne de încredere şi în cele din urmă departamentul de vânzări a fost desfiinţat.

în ciuda rezultatelor negative, conducerea companiei l-a păstrat pe William - pentru că era „prea drăguţ ca să fie concediat", după cum a precizat unul dintre directori.

Acesta este un exemplu a ceea ce se întâmplă atunci când cei din conducere au caractere slabe şi au nevoie să se înconjoare de nevoiaşi care îi flatează şi îi laudă. Ar fi un lucru trist dacă asemenea situaţii ar fi rare, însă din discuţiile mele cu angajaţi aflaţi la orice nivel, acestea continuă să se petreacă mai des decât s-ar crede.

Tactici de supravieţuire

Şeful lui William ar fi trebuit să îşi facă timp ca să clarifice fişa postului şi rezultatele aşteptate de la el. Accentuarea orientării vânzărilor pe grupuri, numere, fapte şi rezultate ar fi trebuit să fie punctul central al recenziilor performanţelor lui William. Oamenii ca William trebuie să ştie care sunt recompensele pentru îndeplinirea aşteptărilor în detaliu. Apoi, William ar trebui întrebat: „Care să fie consecinţele dacă aceste rezultate nu sunt atinse?"

Am descoperit că această tehnică funcţionează bine pentru că oamenii sunt întotdeauna mai aspri cu ei înşişi decât sunt ceilalţi. Adesea vor spune: „Ar trebui să fiu concediat!" Apoi tu răspunzi: „Haide să trecem ce ai zis pe hârtie". Apoi îţi justifici toate motivele pentru care îj concediezi dacă nu îşi fac treaba pe baza documentelor. Că veni vorba, acest lucru funcţionează şi pentru alte tipare de comportament, dar este eficient în mod special cu nevoiaşii.

Alte tactici ce funcţionează sunt reasigurarea lor şi a proceselor lor de gândire. Reţine, nevoiaşii vor să fie plăcuţi. Limbajul care le place trebuie să sune în modul următor: „Sunt bucuros că eşti în principiu de acord cu propunerea mea. Fiecare propunere are punctele ei slabe. Ce părţi ar putea fi îmbunătăţite?" Sprijină-i să ia decizii dificile, ajutându-i să adopte o abordare pro şi contra ca să îşi limiteze alegerile. Ai putea spune: „Haide să facem o listă cu lucrurile pro şi cu cele contra pentru a te ajuta să clarifici situaţia." Aceasta este o abordare grozavă dacă există un impas în proiect şi nu poţi să îi determini să ia o decizie sau se dedice proiectului. Dacă vrei să îţi respecţi termenele limită şi să păstrezi echipa funcţională, ar trebui să ai instrumentele necesară să tratezi cu nevoiaşii.

Să nu te simţi neajutorat când vine vorba de aceşti oameni. învaţă să te străduieşti din plin cu ei şi pune-le în permanenţă întrebări deschise, întotdeauna include următoarea întrebare: „Mai există altceva?" pentru că probabil există o problemă mai gravă. Ajută-i să îşi analizeze gândirea şi să identifice barierele ce blochează progresul.

Ce sa spui

Urmăreşte cum nevoiaşii se implică peste puteri - puterile lor şi ale tale. Le place la nebunie să spună „da". Asigură-te că vei confirma cine ce va face şi în funcţie de un tabel al timpului. Atunci când vorbeşti cu ei, propoziţia „O altă problemă care mi-a venit în minte este... " poate fi foarte utilă. Pare ceva spontan şi subtil şi îţi permite să furnizezi o modalitate uşoară prin care ei să evite să vorbească despre mai multe lucruri, să ajungă să se strecoare şi să scape. în mod normal, *niciodată* nu aş folosi acest tip de limbaj, dar l-aş utiliza cu nevoiaşii pentru că funcţionează.

Atunci când descoperi că au promis fără să existe vreo şansă să poată să îndeplinească promisiunile, abordează-i cu calm şi pune accentul pe probleme. Scopul tău este să îi ajuţi să nu se îndepărteze de subiect sau să remediezi situaţia înainte ca întregul proiect să fie ratat. Intreabă-i ce progrese au făcut şi continuă cu întrebările: „Ce ai vrea să fac eu?" sau „Ce tip de ajutor pot să îţi ofer?". Sarcina ta nu este să îi critici sau să încerci să îi convingi să se schimbe. Scopul tău este să te asiguri că treaba se termină cu bine, cu eleganţă şi cu succes.

Dacă eşti manager, aceasta este o oportunitate excelentă să îţi ajuţi angajaţii să crească şi să se dezvolte. Dacă înveţi să foloseşti abordarea şi cuvintele corecte cu nevoiaşii în mod constant poate să le ofere lor sprijinul necesar ca să se îndepărteze de comportamentul toxic.

Nu încerca să foloseşti abordarea doar o dată sau de două ori şi să consideri că va funcţiona, pentru că nu va fi aşa. Acesta este motivul pentru care mulţi nu reuşesc să controleze nevoiaşii. învaţă pe de rost fiecare strategie, păstreaz-o aproape şi fii gata să o foloseşti în orice clipă. Meştereşte cuvinte specifice ce ţi se par uşor de folosit.

Comportamente ce trebuie evitate

încearcă să eviţi tendinţa nevoiaşilor de a agoniza prin a accepta, oricare ar fi gradul de implicare necesitat. îţi promit că vor deveni şi mai nevoiaşi pentru că tu ai ajuns un fraier care a picat în plasa

nevoilor lor. Este dificil pentru că sunt drăguţi, iar tu nu vrei să agravezi situaţia! Reţine doar că un comportament care este recunoscut va fi repetat.
Samantha era întotdeauna drăguţă şi săritoare. Echipa a început să o folosească ca depozit de rechizite - în loc să se ducă la sala de aprovizionare, îşi luau tot ce aveau nevoie de pe biroul ei. Samantha nu a spus niciodată nimic despre asta şi, de fapt, i-a încurajat pe oameni să ia fie un pix, fie un pachet de hârtie.
Într-o zi, Margo s-a dus la biroul ei şi a ridicat cu nonşalanţă un capsator de pe biroul Samanthei. Pentru Samantha, aceasta a fost picătura care a umplut paharul! Şi-a aruncat scaunul deoparte, a sărit şi a început să ţipe: „De ce nimeni nu poate să nu se mai atingă de lucrurile mele? Nu îmi vine să cred! Toată lumea îmi ia lucrurile şi m-am săturat!" A trântit sertarul biroului şi a fugit la baie plângând.
Ai grijă la exploziile nevoiaşilor! Sunt oameni aparent calmi, tăcuţi, care încearcă peste puteri să fie drăguţi. Apoi, dintr-odată, fără nici un avertisment, ceva îi scoate din sărite. înainte să îţi dai seama, erupe un vulcan de emoţii. După cum îţi pot povesti supravieţuitorii scăpaţi din lava vulcanului, să faci curăţenie după nu este plăcut, iar consecinţele depăşesc cu mult politeţea nevoiaşilor înainte de erupţie.
îmi amintesc de perioada când aveam nevoie să angajăm un asistent administrativ. O listă mare de aplicanţi a fost redusă la câţiva care au fost intervievaţi prin telefon şi apoi cu grijă faţă în faţă (aveam întregul sistem bine pus la punct). Am angajat pe cineva care părea să aibă o abilitate perfectă de a funcţiona, cu nivelul de energie la maxim. Ne-am asigurat că noul angajat, care avea două aparate acustice, putea să folosească telefonul şi să se ocupe de treburile de serviciu. Nu prea reuşea să audă pagerul de pe hol, dar asta nu era ceva extrem de important. Am discutat care sunt nevoile ei şi ale noastre pentru a ne asigura că avea tot ce îi trebuia ca să îşi facă treaba perfect.
I-am asigurat training, dar până în a patra zi ştiam că era o alegere greşită. Aplicanta noastră se mişca foarte încet şi avea probleme să înveţe să lucreze pe calculator şi abilităţi pe care testele anterioare nu le depistaseră. Avea probleme în înţelegerea şi reţinerea lecţiilor. Ne-am asigurat câ poate să audă prezentările, aşa că nu aceasta era problema. Curând a devenit evident că avea o problemă de reţinere şi învăţare, care nu apăruse în procesul de aplicare. Era atât de dulce şi părea dispusă să facă orice!
încercând să fiu directă, dar să o şi sprijin, am chemat-o în birou şi i-am spus care sunt îngrijorările mele în legătură cu ritmul ei de a învăţa. Am vorbit cu atenţie şi în contextul în care am putea găsi împreună soluţia necesară. Mi-a răspuns cu mânie, ameninţând, ţipând că mă va da în judecată din cauză că este discriminată conform Actului Americanilor cu Handicap. Acest lucru m-a dărâmat, de vreme ce făceam orice să o sprijinim să se simtă bine şi să o ajutăm să obţină succesul în cariera ei. Emoţiile şi reacţiile ei au trecut dintr-o extremă în cealaltă.
Noua noastră angajată a renunţat înainte să o concediem noi (lucru care s-ar fi întâmplat mai târziu, în timpul aceleiaşi zile, dacă nu ar fi plecat singură). Câteva zile mai târziu, mi-a trimis prin e-mail o scuză foarte sinceră pentru reacţia şi cuvintele ei, explicându-mi că era foarte supărată pe ea însăşi că eşuase, lucru care nu i se mai întâmplase anterior. I-am răspuns, spunându-i că nu eşuase, că uneori durează câteva zile până când îţi dai seama dacă o slujbă este bună pentru tine sau nu. Ar fi fost mai simplu să ignor problemele evidente pentru că femeia era atât de dispusă să fie plăcută şi să se integreze. în cele din urmă, a fost mult mai bine pentru ambele părţi să recunoască că există probleme ce nu puteau fi rezolvate şi să se îndrepte spre o altă soluţie.
Nevoiaşii se pot ascunde sub multe chipuri. Niciodată nu reuşesc să nu fiu uimită de schimbările ce intervin în natura umană şi transformările de la nivelul gândirii şi emoţiilor noastre, în timp ce interrela-ţionăm unii cu alţii.

A doua dubla: Cum ar trebui sa se audă

Margaret era un membru al echipei care avea nevoie de foarte multă atenţie, dar cererile ei erau sub formă de întrebare şi de solicitare a ajutorului. Spunea prea des „da" şi ajungea să fie suprasolicitată. Se angaja să facă mai mult decât putea, aşa că rata adesea termenele limită. Nevoia ei puternică de a fi implicată şi acceptată de toată lumea era, de fapt, cauza problemei sale. în şedinţe, întrebările ei nu aveau sfârşit şi întotdeauna se vedea mai prejos decât ceilalţi, aşteptând ca toată lumea să o îmbărbăteze. Repeta fiecare lucru, oricât de simplu, în detaliu. Motivul ei era acela de a primi reasigurarea de la ceilalţi.
Comportamentul lui Margaret începea să îşi pună amprenta asupra grupului şi partea cea mai proastă era că nu se simţea deloc responsabilă să producă. Rob ştia că există o cale să o ajute pe Margaret să scape de aceste regulile de bază pentru şedinţe pe care grupul le adoptase înainte: nu repeta ce a fost spus anterior.
De asemenea, a sugerat o „regulă de trei bătăi", ce însemna că dacă cineva nu respectă regulile de bază, orice participant la întâlnire poate să bată de trei ori în masă pentru a-i reaminti acest lucru. Rob a decis, chiar dacă nu era şeful lui Margaret, că deciziile în cazul evenimentelor, precum petrecerile, să fie luate de un mic comitet, astfel încât timpul grupului să poată fi folosit în scopuri mai bune.
A durat o perioadă să se obişnuiască cu procedeul, dar aceşti paşi iniţiali de controlare a comportamentului nevoiaşului a facilitat munca întregii echipe.

CAPITOLUL 8

Plângâciosul

Prima dublă: Cum se aud

Jonathan ştia că trebuie să vină o altă restructurare pentru că toţi grangurii intrau în şedinţe în fiecare zi. In timp ce vorbea cu Mary, o colegă, el a zis: „Nici măcar nu beneficiem de resursele de care avem nevoie ca să ne facem treaba. De ce cred că dacă îmi dau un şef nou o dată la 18 luni lucrurile se vor îmbunătăţi? Tot ce vor este să reducă costurile. Tu ce crezi, Mary?"

Mary a răspuns: „Cred că o schimbare este binevenită. Ne face..." înainte să termine, Jonathan a întrerupt-o spunând: „Schimbările sunt groaznice! Tot ce fac este să mă îngrijorez dacă noua conducere mă va simpatiza şi dacă îi va plăcea munca pe care o fac. Mă tem că îşi vor aduce favoriţii cu ei şi vor scăpa de mine. Mă îngrijorez că nu avem suficiente resurse şi bugete pentru toate proiectele noi. Trebuie să ne lase în pace şi să ne permită să ne facem treaba."

Mary a încercat o nouă abordare, schimbând subiectul: „Crezi că proiectul Adams o să se termine în curând?", a întrebat ea. Cu un oftat lung, Jonathan a răspuns: „Proiectul Adams? Ce nenorocire! Că tot vorbeam de schimbări! Ar fi trebuit să renunţăm în totalitate la ideea aia cu satisfacerea clienţilor - oricum e doar o glumă." Cedând, Mary şi-a notat în minte să menţioneze perspectiva negativă a lui Jonathan în timpul întâlnirii cu echipa şi a recenziilor complete ale performanţelor. Ştia că este o pierdere de timp să se certe cu el sau să încerce să-i schimbe opinia. Jonathan, plângăciosul, câştigase din nou. Infectase şi restul grupului cu perspectiva lui negativă. în timp, tonul lui plângăcios constant şi atitudinea aceea de „o, nu " au dărâmat chiar şi cea mai optimistă persoană.

Poreclele nu mă rănesc niciodatâ

Ai auzit că aceşti oameni sunt denumiţi plângăcioşi, mere stricate, reclamanţi, cusurgii, poate oameni şi rataţi. Ei extrag toată energia din proiecte şi din oameni. Pentru că nu sunt foarte motivaţi să se perfecţioneze, plângăcioşii tind să rămână pe poziţii, în timp ce colegii lor mai talentaţi, mai pozitivi, mai motivaţi merg mai departe.

Ce să cauţi

Plângerile au devenit o epidemie. în unele medii, există petreceri pentru plângăcioşi, în care se deplânge totul, inclusiv sarcinile de serviciu, supervizorii, colegii, rechizitele, vremea, traficul - nimic nu este interzis. Cafeaua este prea caldă, gogoşile prea uscate. Mâncarea fast-food este prea puţină, iar restaurantele servesc mâncarea prea încet şi nu te lasă să o termini.

Aceşti oameni sunt supăraţi pe aproape tot ce există în vieţile lor. Se simt separaţi şi singuri şi obţin atenţia pe care şi-o doresc cu disperare plângându-se. Problema principală în abordarea lor este că primesc atenţie, desigur, dar este tipul de atenţie care îi îndepărtează pe oameni. Ei nu ştiu cum să atragă acel tip de atenţie pozitivă. Nu au învăţat să ceară ce vor într-o modalitate în care ceilalţi să fie receptivi.

Echipa a decis să utilizeze o cabană disponibilă de lângă lac pentru vacanţa cu firma. Maslw era încâiitată de planuri chiar dacă ştia că vor fi nişte probleme cu scaunul ei cu rotile. La sosire, a văzut colegi urcându-se pe o barcă ponton, pregatindu-se pentru o mică croazieră în jurul lacului. Nimeni nu a văzut-o pe Masha când a ajuns, aşa căaşa-zişii marinari nu erau conştienţi că ea stătea în scaunul ei cu rotile pe cărarea ce ducea la cabană. Masha, între timp, a stat acolo fierbând, furioasă pe colegii ei. „Nu ştiau că vreau să merg şi eu? Ce insensibili! Am crezut că îmi sunt prieteni!", şi-a spus în sinea ei.

Grupul s-a întors şi a salutat-o cu veselie pe Masha care, rece şi aspră, abia le-a răspuns la comentarii. în cele din urmă, unul dintre colegi a întrebat-o dacă are vreo problemă. Răspunsul ei a fostul unul clasic pentru un plângăcios: „Dacă nu ştii, atunci nu o să-ţi spun!" Cititul gândurilor nu este un talent al multor oammi. Colegii săi au fost cu adevărat nedumeriţi de atitudinea ei. Dacă ar fi recunoscut pur şi simplu că aştepta să meargă

şi ea cu barca, s-ar fi putut aranja cu uşurinţă o altă minier oazieră. în schimb, Masha a reuşit să strice starea de spirit a tuturor fără să poată câtuşi de puţin să şi-o schimbe pe a ei.

Plângăcioşii se vor plânge de o zi superbă, de o slujbă nouă şi chiar de o mărire de salariu. Ei trăiesc de cealaltă parte a soarelui. Să îi critice pe toţi şi totul este un lucru obişnuit. Este interesant că adeseori alternează tonul plângăcios cu un ton acuzator. Chiar nu au nici o idee cum să îi implice pe ceilalţi şi cum să îi facă pe oameni să se simtă motivaţi să le accepte planurile. în plus faţă de problemele pe care le provoacă pentru ei înşişi şi pentru ceilalţi este consimţământul lor de a fi purtători ai vinei în mod egal. îţi iau din timpul tău ca să se plângă de ceilalţi, apoi se întorc şi se plâng de tine altora. Nu e de mirare că oamenii găsesc modalităţi creative de a scăpa de astfel de indivizi. Cine ar vrea să petreacă timp cu cei care se specializează pe probleme şi nu pe soluţii?

Mesajul transmis de plângâcios

Probabil poţi auzi tonul plângăcioşilor atunci când te gândeşti la mesajul pe care îl transmit. Să încerci din răsputeri să îţi menţii controlul şi să nu te enervezi face parte din responsabilitatea ta.
„Să nu te aştepţi de la mine să fac ceva pentru rezolvarea problemelor -sunt neajutorat."
„Dacă vrei să mă faci fericit, trebuie să îmi asculţi problemele."
„Nu mă enerva că aş putea vorbi de tine cu alţi oameni."
„Sunt perfect. în consecinţă, este de datoria mea să observ toate defectele din jurul meu."
„Am dreptate, aşa că ai face bine să mă asculţi."
Majoritatea plângăcioşilor au învăţat acest comportament când erau copii. Poate că au avut părinţi care le-au modelat această atitudine. Poate că doar prin plângeri puteau să atragă atenţia. Poate că onestitatea şi sentimentele le-au fost criticate sau ignorate. Oricare ar fi motivul, plângerile sunt un obicei şi unul autodistrugător, de fapt.

Răsplata pentru comportamentul toxic al plângâciosului

Responsabilitate zero este numele jocului plângăcioşilor. în plus, ei îi supără pe ceilalţi atât de mult, încât sunt ostracizaţi de grup şi acesta este scopul lor - să fie lăsaţi în pace şi să nu aibă nici o răspundere. în< mod frecvent, nu vor fi întrebaţi să accepte muncă sau responsabilităţi suplimentare pentru că nimeni nu vrea să audă plângerile şi vorbăriile lor constante.

Tactici de supravieţuire

Să nu fii de acord cu plângăcioşii absolut niciodată. Sunt cunoscuţi că îi întrerup pe ceilalţi şi îşi spun comentariile lor negative. învaţă să îi opreşti spunându-le cu curtoazie: „Nu aşa văd eu problema. Punctul meu de vedere este... " sau „Aleg să adopt o perspectivă mult mai pozitivă, pentru că am descoperit că îmi aduce rezultate mai bune." Nu face pauză şi nici nu ezita, pentru că acel spaţiu îi oferă plângâciosului oportunitatea de a continua comentariile negative.
O altă abordare foarte bună este de a le ignora plângerile atunci când vă aflaţi în public, apoi să îi prinzi la colţ şi să vorbeşti în particular cu plângăcioşii. Această abordare poate fi folosită atunci când vorbeşti la persoana I, nu la a Ii-a. Menţinerea unei responsabilităţi totale pentru ceea ce spui este un element critic, pentru că în minutul în care începi să arăţi cu degetul, folosind vorbirea la persoana a H-a, reprezintă punctul când vei începe să îi împingi şi mai mult spre extrema pesimismului. Poate că asta nu o să îi schimbe, dar te vei simţi mult mai bine! Mai important, vei schiţa un mesaj proactiv.

Ce să spui

Nu îi lăsa pe aceşti oameni să îţi strice viaţa. Reţine o declaraţie care să se potrivească situaţiei tale şi foloseşte-o cu plângăcioşii, repetând-o lor pentru că probabil nu o vor auzi în primele daţi. Acest lucru îi înştiinţează că nu crezi suferinţele lor.
„Cauţi soluţii specifice sau vrei numai să te ajut să cercetezi problema?"
„Voiai să comentez sau doar să ascult?"
„Hai să ne acordăm un moment ca să ne concentrăm asupra lucrurilor bune. Ce idee te atrage cel mai mult?"
„Din ce am văzut, nu cred că acest lucru e adevărat. De fiecare dată când m-am dus la ea cu o problemă a fost foarte deschisă şi m-a ajutat."
„Punctul central până acum a fost_______. Mai există şi altceva?"

Comportamente ce trebuie evitate

Oricare ar fi preţul, nu crede în suferinţa pe care ei o afişează. Dacă ai avut o zi grea, evită-1 pe nevoiaş.
Atunci când îţi spune povestea cu durere în glas, desfă-ţi braţele şi împinge energia către ei aplecându-te. Rămâi şi concentrat asupra scopurilor tale. în plus, încearcă să nu îi faci de ruşine. Asta nu face decât să îi determine să fie şi mai îndârjiţi.
Identifică dacă persoana ta toxică este plângăcioasă doar urmărind-o ce face şi ce spune. Fă acest lucru cât mai rapid cu putinţă şi apoi acţionează. Nu cădea victimă a plângăcioşilor. Acesta este scopul lor!

A doua dublă: Cum ar trebui să se audă

Jonathan ştia că trebuie să vină o altă restructurare pentru că toţi grangurii intrau în şedinţe în fiecare zi. în timp ce vorbea cu Mary, o colegă, el a zis: „Nici măcar nu beneficiem de resursele de care avem nevoie ca să ne facem treaba. De ce cred că dacă îmi dau un şef nou o dată la 18 luni lucrurile se vor îmbunătăţi? Tot ce vor este să reducă costurile. Tu ce crezi, Mary?"
Mary a răspuns: „Cred că o schimbare este binevenită. Ne face... " înainte să termine, Jonathan a întrerupt-o spunând: „Schimbările sunt groaznice!" Mary a sărit din nou şi a spus: „O, jonathan, nu

terminase de vorbit. După cum spuneam, cred că schimbările sunt bune. Ne fac să găsim soluţii noi şi menţin un mediu dinamic. Din punctul meu de vedere, nu intenţionez să intru în panică la gândul că s-ar putea întâmpla ceva. Haide să facem un pact acum. Ştiu că putem face asta, ca doi profesionişti ce suntem, Jonathan!" Jonathan s-a încruntat şi Mary l-a înghiontit. „O, încetează. Vrei te rog să faci ce îţi spun?" Mary ştia că trebuie să repete această abordare de câteva ori pentru a-l scoate pe Jonathan din starea aceasta constantă de negativitate. Ea îşi dorea ca el să meargă să găsească pe altcineva pe care să îl deprime'.

Deci, vrei un plângăcios pe ziua de azi?

CAPITOLUL 9

Plănuirea aruncării deşeurilor toxice

Te gândeşti cât de greu îţi va fi să te schimbi? Ei bine, ai dreptate. Suntem nişte fiinţe obişnuite cu obiceiurile noastre şi schimbările reprezintă un lucru foarte dificil, dar nu imposibil de realizat. Pentru că ai continuat să citeşti până în acest punct, înseamnă că te gândeşti serios să controlezi comportamentul oamenilor toxici, să aplanezi conflictele şi să rezolvi luptele dure sau blânde dintre semenii tăi.

în această epocă a nesiguranţei trebuie să înfruntăm temerile noastre pe care le simţim vizavi de propria noastră schimbare. Nu trebuie să ai un plan de atac dacă îţi este teamă de pedeapsă, răsplată sau de finalurile dificile. Decontaminarea oamenilor toxici este uşor de făcut dacă alegi să analizezi abordările curente, să evaluezi dacă funcţionează, să îţi propui să le perfecţionezi şi să îţi asumi riscuri.

Nucleul problemei este faptul că permiţi fricii să te menţină blocat într-o spirală ce coboară, o spirală a negativităţii, ce nu îţi permite să te arunci în acţiune.

Bo, nevoiaşul, te scotea din minţi la serviciu. îi vedeai maşina în parcare şi îţi doreai să întorci maşina ta şi să te duci acasă. Luai un alt lift decât cel în care te urcai de obicei, ocolind biroul pentru a întârzia momentul întâlnirii inevitabile cu Bo şi apoi, zbangl Chiar când credeai că ai scăpat, nevoiaşul apărea. Bo începea să enumere toate problemele din lume. Simţeai cum îţi lua foc capul şi voiai să o iei la goană urlând.

Pune-ţi la punct planul de bătaie chiar acum. Nu mai amâna. Nu te mai gândi să foloseşti o singură strategie atunci când faci planul. Pune la cale o varietate de abordări. în acest fel, oricum s-ar derula conversaţia, eşti pregătit şi gata să neutralizezi orice toxină lansată.

Jay nu putea dormi noaptea pentru că gândurile lui se întorceau la zvonurile privind restructurarea şi fuziunea, zvonuri care circulau prin birou de câteva zile bune. Ce o să facă dacă o să îi scoată din schemă postul? Cum o să poată să supravieţuiască şi să îşi hrănească familia dacă va trebui să se angajeze pe un post inferior? A investit atât de mult timpi-Ce să facă? Era supărat, panicat şi depresiv, şi otrava toxică începuse să îi curgă prin vene. Stresul afecta performanţele sale la serviciu şi relaţiile personale. Se îmbolnăvise mintal şi fizici

Fiecare companie s-a restructurat sau se gândeşte să se restructureze. Majoritatea angajaţilor nu îşi rezervă timp să plănuiască cum să se vândă, aşa că trăiesc cu teama concedierii. De ce? Pentru că plănuirea unui pas înainte în carieră consumă energie, timp şi concentrare. Să nu rămâi blocat pe acest făgaş. Rezervă-ţi timp azi şi fă planuri pentru următorul tău post, doar în caz că se întâmplă ceva. Iată şase indicii pentru a controla „bluesul restructurării":

1. Ia un ziar, studiază anunţurile pentru slujbe asemănătoare cu a ta şi stabileşte care este salariul tău corect. Ar trebui să faci acest lucru cel puţin o dată la şase luni! Care este valoarea ta pe piaţă?
2. Intră pe Internet, pe multele site-uri disponibile, şi caută detalii despre slujba ta pentru a verifica salariul şi beneficiile care se oferă în acest caz. O, ştiu - nimeni nu are o slujbă ca a ta. Dar apropie-te şi o să vezi că nu e aşa!
3. Identifică slujba visurilor tale şi stabileşte care companii oferă acest tip de poziţii. Da, fii ambiţios. Dacă aceasta ar fi o lume perfectă, ce slujbă ai vrea să ai?
4. Actualizează-ţi C. V.-ul astfel încât să reflecte nuanţele pieţei din acel moment. Oamenii vor să ştie ce poţi să faci pentru ei, nu ce ai făcut în trecut! Identifică ce contribuţie anume ai tu şi cum poţi ajuta compania să obţină succesul. Abilităţile tale de comunicare, dar şi cele tehnice ar trebui să fie incluse pe lista ta.
5. Ai găsit o slujbă interesantă? Fă-ţi cercetarea pe tema situaţiei sale financiare, a valorilor fundamentale, a misiunii şi a obiectivelor ei. Poţi să te împaci cu ele? Sunt complementare cu setul tău de standarde sau cel puţin se apropie de el?
6. Caută mai departe. Majoritatea oamenilor nu va face *niciodată* acest lucru, pentru că planificarea înseamnă timp şi energie consumate. Nu te lenevi. începe acest proces chiar azi.

Te provoc să fii pregătit. Dacă ajungi într-o situaţie ce ţi se pare intolerabilă din cauza oamenilor toxici, fii pregătit să o ştergi. Altfel, vei deveni chiar *tu* un om toxic.

Sunt convinsă că oamenii devin toxici şi îi trag după ei şi pe ceilalţi membri ai echipei pentru că sunt nefericiţi. îşi doresc ca toată lumea să fie la fel de nefericită ca şi ei.

Managerii nu stabilesc acțiuni care să poată fi folosite în cazul acestor mere stricate. Ei le transferă în zona de lucru a altcuiva şi spun ceva de genul: „Vor fi perfecți pentru echipa ta. Noi pur şi simplu nu reuşim să ne înțelegem foarte bine". Asta, probabil, pentru că mărul stricat a creat o scurgere toxică şi managerul nu a aflat cum să şteargă urmele acesteia. în loc să evalueze persoana şi să planifice pentru îmbunătățirea comportamentului ei, managerii completează evaluări pline de laude doar pentru că nu au curajul să abordeze subiectul. Nu ştiu cum să spună adevărul persoanelor toxice şi să le introducă într-un program de perfecționare. Controlarea fricii este ceva foarte simplu. Află sursa de unde vine şi cum să o controlezi.
în plus, nu întotdeauna este sarcina managerului să curețe scurgerea toxică. E de datoria tuturor să învețe să controleze acest tip de oameni. Aşa că, opreşte-te din a arăta cu degetul şi din a găsi scuze.
Jane se enervase din nou. Maryann fusese încă o dată distribuită în echipa ei. Ultima dată când se întâmplase acest lucru, rezultatele fuseseră deplorabile. Jane a decis să acționeze. Ea a abordat membrii echipei şi i-a pus să stabilească „regulile de implicare şi aşteptările". A decis ca fiecare individ să urmeze parametrii pe care îi stabilise. Atunci când Maryann a revenit la vechile ei obiceiuri de a nu-şiface treaba, unul dintre membrii echipei a observat comportamentul ei şi a abordat-o. Nu era vorba de un atac sau de o abordare personală. Regidile de implicare pur şi simplu erau aduse în discuție.

Strategii pentru reducerea sentimentului de teama

Oamenii de succes aplică strategii care micşorează teama de ce se poate întâmpla în viitor şi ce îşi pot ei (şi probabil chiar îşi vor) permite.

FĂ DIFERENȚĂ ÎNTRE PRECAUȚIE ŞI TEAMĂ

Precauția este un răspuns inteligent în fața unei amenințări reale. Teama este un răspuns exagerat la o amenințare imaginară sau exagerată. De exemplu, ai văzut vreodată oameni toxici care explodează atunci când nu obține ceea ce vor? Teama ta se măreşte când ştii că tu trebuie să fii cel care abordează aceşti vulcani umani pentru a le oferi informații care sunt exact contrariul a ceea ce îşi doresc. Şiretlicul este să ştii că ai abilități de comunicare practice, lucrând asupra siguranței tale pentru a putea susține conversația care se apropie.
Arunci când te simți neajutorat, rămâi calm şi acceptă perspectiva cuiva din afară pentru a putea să apreciezi în mod corect adevăratul grad al pericolului. încearcă să vezi lucrurile din perspectiva celuilalt; apoi ia-ți precauțiile necesare. De exemplu: limbajul tău interior ce conține acel „dacă" te poate arunca într-o panică oarbă. Ce îți spui ție însuți? Cuvintele tale instaurează panica în tine? Te simți temător pentru că percepția ta asupra situației este distorsionată? Forțează-te să acționezi cu grijă.
„Iarăşi o luăm de la început", a gândit în sinea lui Vern. „ Ultima dată când am vorbit în fața grupului, Elizabeth m-a nenorocit! Dacă eşuez şi a doua oară? Dacă sunt dat afară din echipa asta? Dacă îmi pierd slujba? Dacă nu o să pot să îmi găsesc alta? Ce o să mă fac?" Vern s-a oprit, ştiind că se aruncă către prăpastia negativității.

FII OPTIMIST

Teama desemnează egoismul - da, egoismul, pentru că te închide în tine. Atunci când îți asumi responsabilitatea pentru rezultate într-o manieră pozitivă față de colegii tăi, prietenii tăi, chiar şi față de oameni absolut necunoscuți, acest lucru te forțează să te deschizi. De exemplu: Michael J. Fox a fost diagnosticat cu boala Parkinson, dar în loc să cedeze în fața temerii ce însoțeşte diagnosticarea cu o boală neurologică progresivă, şi-a utilizat statutul de vedetă pentru a deveni un conducător în eforturile de găsire a unui leac pentru această boală. Ai putea să faci aşa ceva? Dacă nu eşti sigur de capacitatea ta de a transforma situațiile toxice în rezultate pozitive, trebuie să îți îmbunătățeşti încrederea ta în talentul şi abilitățile tale.
Vern a continuat. „Eu dețin controlul aici. Trebuie să întrerup această gândire negativă. Sunt un om inteligent şi pot să mă descurc în această situație dacă îmi mențin controlul şi nu las ca teama să mă copleşească. Ştiu că pot să transform această frământare în energie şi că pot să fiu cu adevărat bun în retransmiterea informațiilor echipei!"

DEZVOLTĂ O ÎNCREDERE REALĂ ÎN CAPACITĂȚILE TALE

Tu eşti şeful şefilor. Tu eşti cel mai bun de pe piață. înțelege în ce te-ai transformat şi trăieşte ghidându-te numai după valorile tale fundamentale. Fii categoric şi luptă întotdeauna pentru drepturile tale în timp ce nu le prejudiciezi pe ale celorlalți. Autorecunoaşterea şi încrederea în tine îți permit să ai o privire realistă asupra evenimentelor curente şi te vor ajuta să îți evaluezi mai obiectiv temerile.
Practicarea strategiilor de decontaminare în viața sa personală a reîmprospătat forțele lui Vern în administrarea situațiilor neplăcute. Atunci când s-a confruntat cu deşeuri toxice, a ştiut că aceasta era modalitatea oamenilor de a-l testa să vadă ce învățase. Atunci când rezultatele nu au fost exact cum şi-a dorit, a evaluat situația întrebându-se, în mod realist, ce anume a făcut bineşi întotdeauna a terminat spunându-şi la ce anume ar trebui să lucreze data viitoare pentru a obține un rezultat mai bun.

FĂ CEVA

Panica te poate imobiliza. Forțează-te să acționezi - oricum - pentru că acest lucru poate schimba obiectul atenției tale şi te poate elibera de teamă. învață, citeşte, mergi la un curs - fă ceva. Dacă ştii că ai abilitățile necesare şi informația de a porni la drum, asta poate să te ajute să ştergi sentimentul de frică. Atunci când soldații sunt

întrebați dacă sunt speriați în timpul luptei, adesea răspund că nu le este teamă atât timp cât luptă, dar le este un pic frică în timp ce aşteaptă să pornească la bătălie. Procesarea mentală a eşecului poate fi terifiantă.

Vern ştia că unul dintre punctele sale slabe era armonizarea dintre limbajul trupului şi nivelul de energie. Concentrarea pe ceva atât de simplu l-a ajutat să administreze deşeurile toxice. A citi că o modalitate foarte subtilă de a controla supărarea sau o problemă cu o persoană este de a armoniza limbajul trupului şi nivelul de energie cu persoana respectivă, folosind o tehnică numită „oglindire". A început să se antreneze urmărind modalitatea în care oamenii intră într-o încăpere, cum interacționează într-im scenariu de grup, modalitatea în care îşi aleg cuvintele şi cum rezolvă problemele. Oglindirea comportamentelor celorlalți i-a oferit puterea şi pregătirea pentru a evalua fiecare situație.

REAMINTEŞTE-ȚI CĂ TEAMA TE TRAGE ÎNAPOI

Tu deții controlul, dar vei deveni ceea ce crezi tu că eşti. Teama te face reticent față de abordarea oamenilor dificili, aşa că rămâi în medii toxice, negative. Devii o victimă a circumstanțelor. Dacă ți-e teamă să explorezi lumea şi ți-e teamă să trăieşti (adică să trăieşti din plin), există un efect de replică ce se extinde la ceilalți. Atunci când îți mărturiseşti temerile copiilor tăi, vei creşte nişte copii care vor fi şi ei temători!

Vern ştia că, de fapt, cea mai mare problemă a lui era să fie coerent atunci când îşi punea în aplicare noile sale abilități. Nu lăsa ca teama să îl rețină din a-şi dezvolta uniformitatea de care avea nevoie.

Confruntâ-ți teama!

Gândeşte-te din ce punct a plecat Vern şi întreabă-te dacă poți să găseşti asemănări între tine şi el. Nu îmi pasă cât de sofisticate şi de antrenate sunt abilitățile tale, există momente când îți este teamă. Dacă nu vezi acest lucru în tine, atunci ai devenit unul dintre cele şase tipuri de oameni toxici! Capacitatea ta de a arunca deşeurile toxice va fi limitată. O minte temătoare născoceşte teama de una singură! Amintirea unor rezultate negative trecute creează teama pe care o simți într-o nouă situație. Atunci când se întâmplă acest lucru, majoritatea oamenilor fie se retrag, fie se enervează pe ei înşişi pentru că nu se simt capabili. Asta înseamnă că teama ta este autoindusă. Alți oameni şi alte evenimente nu te enervează; este vorba de modalitatea în care le evaluezi şi le adopți în interiorul tău. îți pierzi cumpătul pentru că ți-ai pierdut controlul. Şi nu este vina nimănui decât a ta.

Concentreazâ-te asupra unei rezolvări

Iată un plan în 10 etape pentru a trata cu o persoană care are un comportament toxic.

1. Identifică comportamentul persoanei toxice.
- încearcă să revezi cele şase tipuri de persoane toxice şi stabileşte cu care dintre ele ai tu de-a face. Reciteşte capitolele 3 până la 8.
- Care este stimulentul unui asemenea comportament?
- Se schimbă de la un tip la altul? Dacă da, extinde-ți planurile pentru a include diferite tipuri toxice.
2. înțelege care este rezultatul pe care îl doreşti pentru această relație.
- Ai nevoie să rezolvi problema şi să depăşeşti impasul generat de persoana toxică?
- Este mai bine să tratezi relația în totalitate?
- Ar trebui să stabileşti parametrii definitivi în funcție de care să se desfăşoare relația?
3. Stabileşte modalitatea în care vrei să fii perceput de persoana toxică.
- Vrei ca această persoană să te respecte ca membru al echipei?
- Sunt ceilalți oameni preocupați de relația ta, în calitate de conducători ai tăi? Care este dorința lor?
- Măcar îți pasă ce crede persoana toxică despre tine? (Nu fi trufaş; gândeşte-te cu adevărat la importanța acestei întrebări!)
4. Plănuieşte răspunsul pe care îl vei oferi persoanei toxice.
- Fă o listă cu opțiunile tale utilizând această carte şi alte surse pentru a-ți lărgi orizontul gândirii.
- înțelege răsplata pentru cel care adoptă acest comportament.
- Asumă-ți responsabilitatea pentru ce vei spune.
- Ai la îndemână alte abordări, astfel încât să fii flexibil pe măsură ce conversația se desfăşoară.
5. Exersează abordarea ta.
- Ce îți vei spune ca să păstrezi obiectivul planului tău?
- Cum îți vei verifica nervii şi teama în timpul abordării?
- Dacă vrei să îți asiguri succesul, pune în practică abordarea, înregistrându-te.
- Ascultă înregistrările şi decide cum ai răspunde *tu* acelui ton, cuvintelor şi modului în care au fost spuse.
6. Alege momentul şi mediul potrivite.
- Priveşte nivelul de energie al persoanei toxice la momente diferite ale zilei. Unii oameni comunică mai bine şi sunt mai atenți la prima oră a dimineții decât mai târziu în timpul zilei.
- Este mai bine să vă întâlniți în biroul lui, al tău sau într-un loc neutru?
- Decide cum ar trebui aranjată camera. Eu prefer să stau în poziția lor de putere (de exemplu, în partea dreaptă dacă sunt dreptaci).

• Dacă există ferestre în încăpere, de unde vrei să bată lumina? Eu prefer, pentru că sunt dependentă de putere, să am lumina în spate, dar nu foarte strălucitoare.
• Vei purta un costum care să denote puterea?
7. Contactează persoana ulterior, dacă este ceva adecvat.
• Dacă această persoană este cineva cu care trebuie să ai o relație în continuare, decide cum şi când să o contactezi după conversație.
• Nu te ascunde de oamenii toxici. Acest lucru poate să aprofundeze problemele pe care le ai cu ei.
• Nu bârfi cu nimeni despre interacțiune.
• Dacă este potrivit, împărtăşeşte rezultatele întâlnirii cu managerul vostru.
8. Evaluează singur întâlnirea.
• Ai obținut rezultatul pe care l-ai plănuit?
• Este persoana toxică mulțumită de rezultate?
• Planul tău a dat roade?
• Ce ai făcut bine? Poți să fii mândru de tine pentru că majoritatea oamenilor lasă toxicitatea să pună stăpânire pe relațiile lor!
9. Stabileşte ce poți îmbunătăți data viitoare când întâlneşti genul acesta de persoană toxică.
• Ce ai învățat şi poate fi aplicat şi într-o următoare ocazie?
• Notează-ți această descoperire într-un jurnal pentru a acumula cunoştințe.
• Dacă situația cu persoana toxică atinge un punct accesibil, întreabă care au fost gândurile ei inițiale atunci când ai abordat-o şi i-ai vorbit.
10. Felicită-te singur!
Felicitări! Le meriți! Continuă să te întorci la această listă de fiecare dată când trebuie să administrezi o situație toxică şi fă acest lucru până când toate obiceiurile devin parte integrantă din ființa ta. Dacă utilizezi aceste idei doar de două-trei ori, ele nu se pot întipări în mintea ta şi în curând vei reveni la vechile tale obiceiuri. Reține că repetiția este mama învățăturii şi îți oferă rezultatele pe care le doreşti!
Scrie-ne la adresa Information@MarshaPetrieSue.com dacă vrei să primeşti Foaia de lucru pentru planificare.

CUM AR PUTEA ARATA FOAIA PLANIFICARE DE LUCRU

SITUAȚIE

Ray lucrează cu tine, dar singurul subiect de discuție al lui este persoana sa. Este un chin să îl asculți pentru că toată conversația lui este bazată pe problemele pe care le are, pe poveştile lui financiare triste, pe soția lui care nu îl înțelege, pe durerile lui şi pe faptul că nimănui nu îi pasă de el.
Tu ai propriile tale probleme şi alegi să nu le discuți. Trebuie să asculți problemele lui Ray o oră întreagă, de fiecare dată, şi asta te scoate din minți. Alegi să treci la acțiune.

Foaia de lucru pentru planificare

1. Identifică comportamentul persoanei toxice.
Din cauza plângerilor lui constante, Ray a fost clasificat ca fiind un plângăcios. De asemenea, manifestă semne că este un nevoiaş din cauza nevoii sale constante de a fi ascultat. Niciodată nu îşi asumă responsabilitatea pentru ceva. Se pricepe să urmeze instrucțiuni, dar se plânge tot timpul cât lucrează la un proiect.______________________
2. Înțelege care este rezultatul pe care îl doreşti pentru această relație.
într-o lume perfectă, Ray şi-ar păstra problemele pentru el şi s-ar axa pe conversații bazate pe muncă şi proiecte. Acest lucru ne-ar ajuta să construim un mediu productiv şi mult mai distractiv. Ar fi minunat dacă şi-ar asuma responsabilitatea pentru viața lui. Chiar cred că aceste lucruri l-ar transforma într-o persoană agreată de echipă.________________
3. Stabileşte modalitatea în care vrei să fii perceput de persoana toxică.
De vreme ce trebuie să lucrez cu Ray, vreau să fiu văzut ca o persoană care ajută, nu ca un pârâcios sau un manipulator. Ar fi minunat dacă m-ar vedea ca pe un om care îl ajută să îşi dezvolte abilități mai bune pentru a accede la o relație mai eficientă cu echipa sa de lucru şi, în cele din urmă, cu viața sa. ______________________________________
4. Plănuieşte răspunsul pe care îl vei oferi persoanei toxice.
Am decis să nu ascult negativitatea lui. O să îmi protejez timpul şi voi spune: „Am destule pe cap acum şi trebuie să mă întorc la birou" (sauoriunde lucrez). Dacă o ține una şi bună despre cât de îngrozitor este un anumit lucru, îi voi spune: „Nu aşa văd eu lucrurile, pentru că am găsit că această companie chiar îşi doreşte ce-i mai bun pentru mine." Sau, dacă vorbeşte despre o persoană, o să spun ceva de genul: „Experiența mea cu el/ea a fost complet diferită. Trebuie însă să mă întorc la lucru acum."

5. Exersează abordarea ta.
Jur că voi exersa cel puțin de trei ori, fără întrerupere, ca să devin mai familiar cu abordarea şi cuvintele mele. Nu o să mă dau bătut când o să mă aflu în fața persoanei toxice şi o să îmi mențin atitudinea pozitivă. Asta e ceva ce ține de construirea propriei mele puteri, pentru că înțeleg că NICIODATĂ nu îi voi schimba pe ceilalți. Pot să mă schimb numai pe mine şi stă în responsabilitatea mea să fac acest lucru. _______________
6. Alege momentul şi mediul potrivite.
O să fiu conştient de momentul în care o să mă simt prins în cursă ca să ascult plângeri fără număr. Ştiu că nu sunt obligat să fac asta! Refuzul de a recompensa comportamentul lui Ray prin transformarea mea în auditoriul lui va fi baza reacției mele. Pentru că sufăr în tăcere, Ray crede că sunt interesat. ____
7. Contactează persoana ulterior, dacă este ceva adecvat.
Trebuie sâ lucrez cu Ray, de vreme ce facem parte din aceeaşi echipă în cadrul proiectului. Plănuiesc să îl abordez (şi nu să îl evit aşa cum fac de fiecare dată) cu rezultate pozitive a ceva ce am făcut sau ce s-a întâmplat (chiar dacă trebuie să caut bine ceva care merită!). Voi începe prin a spune „Am numai o secundă şi voiam să te anunț că proiectul chiar a făcut un pas bun înainte!" Mă voi întoarce rapid şi voi pleca, fără să mai aştept nici un răspuns.
8. Evaluează singur întâlnirea.
Sunt foarte mândru de mine pentru că am făcut primii paşi spre a nu mai fi acaparat de atitudinea de plângăcios a lui Ray. Rezultatele nu sunt exact ce mi-aş fi dorit. Sunt mai aproape de a avea acele abilități, iar Ray pare să mă lase un pic mai mult în pace. Am nevoie să am grijă la cuvintele şi abordările pe care le folosesc, pentru că văd că pot să mă întorc uşor la unele obiceiuri vechi.________
9. Stabileşte ce poți îmbunătăți data viitoare când întâlneşti genul acesta de persoană toxică.
Cred că dacă exersez o dată sau de două ori îmi va fi de folos la următoarea întâlnire. Cuvintele pe care voiam să le folosesc nu s-au scurs exact aşa cum speram. Mă va ajuta să îmi verific propria atitudine şi să mă asigur că sunt optimist în ceea ce priveşte rezultatul. Chiar şi unul dintre colegii mei a spus: „Băiete, Ray pare că te lasă în pace. Ce se întâmplă?" Da! S-a observat!
10. Felicită-te singur!
Aminteşte-ți că exercițiul este mama învățăturii. Schimbarea abordărilor şi a obiceiurilor nu este uşoară. NU există nici o baghetă fermecată, nici praf de zâne sau pilule pe care să le iei ca să atenuezi durerea cauzată de o persoană toxică. Eşti cel care trebuie să decidă să continue călătoria pentru decontaminarea oamenilor toxici.

Diva

În timp ce se pregătea să plece într-un zbor din Atlanta către Phoenix, pilotul a anunțat că din unul dintre motoare curgea un lichid şi mecanicii trebuiau să îl verifice înainte de decolare. Tânăra femeie care stătea în spatele meu a început să țipe: „O să mor! Nu vreau să mor într-un accident de avion. O, Doamne! Ce o să mă fac? " A început să dea telefoane şi repeta acelaşi lucru. Prietenul ei stătea acolo şi doar se uita la ea. Diva depăşise cu mult limita suportabilității.
M-am întors de câteva ori şi am încercat să îi explic, dar ea continua cu vorbăria ei despre moarte.
O stewardesă a trecut pe lângă noi, iar eu am oprit-o. Ridicată în picioare, am început să îi explic că tânăra femeie era prea agitată pentru a putea călători cu avionul. Am spus cu voce tare astfel încât femeia isterică de lângă mine să mă poată auzi. Stewardesa a întrebat-o pe aceasta dacă exista vreo problemă. După ce a ascultat interpretarea extrem de dramatică a situației expusă de către pasageră, stewardesa i-a oferit două posibilități: fie se calmează, fie se dă jos din avion. Uimitor, femeia s-a calmat şi nu a mai zis nimic.
O altă persoană toxică a intrat însă în cadru. în timp ce aşteptam, bărbatul de pe rândul din stânga mea vorbea la telefon. Părea să vorbească cu fosta lui soție. Cel puțin la această concluzie am ajuns după ce l-am auzit spunându-i, destul de tare încât toată lumea din față să audă clar mesajul, că ea era „evident prea proastă ca să o crească pe fiica lor de opt ani". Limbajul ales de el era la fel de iritant precum tonul abordat. Precum majoritatea oamenilor toxici, părea a nu avea nici o idee asupra efectului provocat de cuvintele alese de el asupra celor din jurul lui. Să spui aşa ceva unei persoane, cu o asemenea lipsă de respect, era la fel de grav ca a numi Sahara o simplă cutie cu nisip. Din păcate, reparațiile tehnice ale avionului ne-au făcut să aşteptăm mai bine de o oră. Şi ghici cine şi-a păstrat atitudinea negativă până când stezvardesa i-a oferit aceleaşi două alegeri pe care le prezentase mai devreme divei: să se calmeze sau să coboare din avion. Atunci când s-a confruntat cu consecințele normale, chiar şi cel mai dur dintre duri şi-a schimbat atitudinea.
Povestesc această pățanie pentru că nu trebuie să tolerezi un comportament nerespectuos şi oameni toxici. Nu trebuie să fii drăguț. Este dificil să reții care comportament este cel mai adecvat sau care sunt cele mai adecvate strategii de comunicare pe care sa le utilizezi în momentul în care există oameni toxici în jur. Prea des devenim pasivi; luăm aceste comportamente de bune. Există momente când acest tip de acceptare nu este suficientă. Aminteşte-ți alegerile pentru strategia tandrețe, dragoste şi grijă pe care le-am discutat mai devreme. Poți să accepți o persoană aşa cum este, să o laşi pe ea sau situația aşa cum este sau poți să te străduiești să faci nişte schimbări ca reacție la ea. Poți să faci anumiți paşi pentru a decontamina oamenii toxici. Care este planul tău?

CAPITOLUL 10

Plănuirea curățării deşeurilor toxice

De ce oare întotdeauna poți să găseşti replica adecvată care trebuia spusă *după* terminarea unei discuții dificile? Pentru că nu foloseşti ceea ce ştii! Comunicarea EIP (planificare foarte importantă: exprimare, intenție şi postură) îți spune să îți conectezi mintea înainte să începi să vorbeşti.
Ştii acest lucru, doar că nu îl aplici de fiecare dată! înțelegerea modalității de a comunica mai eficient nu este o garanție a faptului că interacțiunile tale se vor îmbunătăți în mod automat. înțelegerea este un lucru, în timp ce obținerea unui rezultat diferit este cu totul alt lucru. Trebuie să exersezi comportamente noi de mai multe ori pentru a putea să îți formezi un obicei. Acest lucru este aplicabil la fel de bine în cazul abilităților de comunicare, dar şi pentru orice altă abilitate.

Obiceiuri pentru comunicarea EIP

Dacă vrei să avansezi în eşalonul superior al comunicatorilor EIP, va trebui să îți creezi obiceiuri axate pe ceea ce ştii deja: exprimare, intenție şi postură. Faptul că ai văzut alți oameni având control asupra unor conflicte, asupra oamenilor supărați şi situațiilor toxice dovedeşte că aceste abilități pot fi învățate. Dacă nu poți discuta cu oamenii toxici acum, nu este un semn că acest lucru este irealizabil; doar că încă nu ai ales să înveți şi să îți rafinezi abilitățile pentru a reuşi acest lucru.

EXPRIMAREA

Gândeşte-te la genul de cuvinte care te scot din sărite. In cazul meu, întrebarea „înțelegi?" are conotații negative. „Oare crede că sunt proastă?" este ceea ce răsună în mintea mea atunci când aud această întrebare. Pentru mulți oameni, asemenea comentarii seamănă cu o palmă verbală plesnită peste față. Şi tu ai trăit experiența asta, nu? Dacă da, observi că procedezi la fel cu ceilalți oameni? De ce? Elimină acest cuvânt din vocabularul tău şi, în schimb, alege sâ spui ceva de genul: „Vreau să mă asigur că am fost clară. Vrei, te rog, să îmi spui ce am zis eu folosind însă cuvintele tale?"
Oferă întotdeauna un motiv ca să te ascult. Alege cuvinte care aduc beneficii. Conversația EIP ar trebui să fie mai puțin centrată pe tine şi mai mult pe cealaltă persoană. Reține că o judecată corectă este bazată pe experiență şi o mare parte din experiență provine de pe urma unor judecăți greşite.

INTENȚIA

Abordează situațiile toxice cu intenții pozitive şi elimină axarea pe distrugerea inamicului înainte ca acesta să te distrugă pe tine. Rezultatele se îmbunătățesc atunci când anticipezi întâlnirea cu ceilalți cu o atitudine pozitivă ce se axează pe rezultatele dorite de toți. O altă problemă critică este păstrarea unei atitudini pozitive față de ceea ce eşti *capabil* să spui. Poți face acest lucru prin umplerea cutiei tale mentale cu afirmații de genul:
„Am practicat acest scenariu şi înțeleg faptul că termenii folosiți vor aduce în cele din urmă cele mai bune rezultate."
Elimină toate gândurile şi viziunile unui rezultat negativ atunci când îți plănuieşti întâlnirile. De ce? Pentru că tot ceea ce gândeşti va influența modalitatea în care te prezinți în fața celorlalți. Oamenii sunt inteligenți şi deştepți. Pot vedea direct printr-o încercare prefăcută de a „întâmpina dorințele". în plus, intenția pozitivă îți oferă putere şi control. Nu este asta ceea ce îți doreşti în cele din urmă?
O contradicție aparentă a proactivității este strategia renunțării. Intenția ta poate fi una de rezolvare a unei situații, dar, din când în când, în inima ta ştii că nu va funcționa niciodată. Trebuie să ai un simț al autocunoaşterii foarte bine dezvoltat pentru a pleca şi să ştii că acesta este cel mai bun lucru pe care îl faci. Oricât de bune ar fi abilitățile tale sau oricare ar fi intenția ta, niciodată nu vei rezolva fiecare situație. Fie că e vorba de un şef, de un coleg sau de un subordonat, pur şi simplu există relații care nu vor funcționa. Ar trebui ca acestea să constituie un mic procent - mai puțin de 2%. Asigură-te că nu iei personal aceste conversații, situații sau relații care nu pot fi rezolvate. Reorganizează-ți propriul proces de gândire asigurându-te că *într-adevăr* evaluezi situația pentru a înțelege ce ai fi putut face diferit, pentru a-ți dezvolta abilitățile necesare în cazul viitoarelor întâlniri.

POSTURA

Elimină comportamentul emoțional exagerat şi limbajul închis al trupului. Brațele încrucişate, sprâncenele încruntate, privirea intensă şi lipsa zâmbetului sunt toate semnale fizice de comunicare ce indică faptul că se întrevăd probleme la orizont. *Ştii* că nu ar trebui să faci asemenea lucruri atunci când munceşti ca să îți îmbunătățeşti maniera de a comunica. In mod inconştient le utilizezi pentru că s-au transformat în obiceiuri. Exersează să stai cu brațele neîncrucişate, întinse, împingând energia către cealaltă persoană şi menținând o privire plăcută, neamenințătoare.

începe să urmăreşti postura celorlalţi, observând nivelurile lor de energie. Apoi, atunci când te afli într-o situaţie toxică, vei fi cu un pas înaintea celorlalţi. îşi exprimă ei gândurile şi îşi accentuează punctele de vedere apelând la limbajul trupului şi la gesturi? Sau sunt mai rezervaţi din punct de vedere psihic? Poate că au o tendinţă naturală spre conservarea energiei. Aceste diferenţe sunt notabile în situaţiile de grup, deoarece oamenii energici au elan în cadrul unei mulţimi. Spre deosebire de aceştia, indivizii mai puţin energici sunt storşi de energie, lucru care îi face să fie mai retraşi. Poţi aplica această observare a energiei în momentele în care abordezi oameni toxici, egalând nivelul tău de energie cu al lor. Reţine, modul în care tu controlezi situaţia are la bază observarea şi aşteptarea.
Urmăreşte vioiciunea de pe feţele lor sau lipsa ei. Oamenii cu adevărat gânditori sunt, de obicei, mai inexpresivi. Asta înseamnă că postura şi limbajul trupului meu în preajma lor vor fi mai puţin ex- . presive. De cealaltă parte, trebuie să urmăreşti gesturi fizice precum tragerea unui scaun în timpul discuţiei, apropierea de tine sau îndepărtarea de tine, sau împingerea documentelor într-o parte. Schimbările la nivelul abordării, precum încercarea de a fi mai diplomat, devenind foarte emotiv, sau schimbarea subiectului oferă alte semnale faţă de care să acţionezi.
Postura nu ţine doar de aspectul fizic. Ce zici de comunicarea scrisă? Gândeşte-te la modalitatea în care îţi organizezi e-mail-ul. Creezi un element care să atragă atenţia publicului sau mesajul tău este o înşiruiri de cuvinte nu foarte bine structurate şi cereri incoerente? Acordă atenţie lucrurilor care te atrag şi modalităţii în care ceilalţi aranjează elementele propriei comunicări.
Acordă-ţi un avertisment pentru folosirea cuvintelor negative, încarcă-ţi gândirea cu răspunsuri pozitive şi cuvinte precum „pot" şi „voi face", în loc de „nu pot", „nu voi face", „nu am făcut" şi „nu".
în loc să spui: „Mă enervezi şi mă superi", gândeşte-te să transmiţi: „Sunt supărat când nu ne rezervăm timp ca să ne înţelegem punctele de vedere." Această declaraţie este foarte subtilă şi nu întotdeauna uşor de reţinut în mijlocul negocierii cu o persoană toxică. Este însă cea mai bună abordare. Merită să o exersezi astfel încât să o ai disponibilă imediat.

Comunicarea rezultatelor: tabel de referinţe rapide

Iată 27 de modalităţi de a spune ceea ce vrei şi de a obţine ceea ce îti doreşti. Înregistrează-te şi elimină acele fraze ce îţi răpesc încrederea în sine şi rezultatele unei bune comunicări.

UTILIZARE	**ABUZ**	**MOTIV**
„Totuşi..." sau „Şi..."	„Da, dar..."	Evită anularea a ceea ce s-a spus.
„Poate că ai dreptate."	„Nu este aşa."	Auzi gândurile celuilalt.
„Ajutâ-mă să înţeleg."	Je înşeli."	Reduce conflictul.
„Hai să încercăm asta."	„Nu este practic; nu o să funcţioneze."	Stimulează gândirea.
„Am nevoie de ajutor."	„Iată de ce cred că lucrul acesta este bun pentru tine."	Vizează cooperarea.
„Este totul satisfăcător?"	„Cum aş putea să fac mai bine?"	Elimină emoţiile.
„Iată ce aş putea face."	„Iată ce nu pot face."	Se concentrează asupra aspectelor pozitive.
„Haide să colaborăm."	„Trebuie să faci ce îţi spun."	Lucrează cu alţii.
„0 apreciere ar fi..."	”Va trebui să "	Invită la Cooperare.
Te rog, ia în considerare..."	„îţi recomand..."	Se concentrează asupra celorlalţi mai întâi.
„Care este cea mai cinstită cale?"	„Procedează ca mine."	Apelează la egalitate.
„Înţeleg. Trebuie să cercetez mai departe..."	„Nu sunt de acord."	Recunoaşte ideile.

„Mă supăr atunci când se întâmplă aşa ceva."	„Mă superi."	Oferă puterea altora.
„Aleg să profit la maxim de..."	„Nu mă pot schimba."	Demonstrează responsabilitatea proprie.
„Pot să îmi administrez timpul disponibil."	„Nu am timp."	Evită fraze fără putere.
„Hai să vedem ce putem face."	„Întreabă pe altcineva."	Fii parte din soluție.
„Mă descurc mai bine cu..."	„Nu mă pricep la..."	Convingerile se transformă în realități.
„Am plănuit bine."	„Sunt norocos."	Creează propriul noroc.
„Ce întrebări ai?"	„Ai vreo întrebare?"	Elimină „da" şi „nu".
„Aud punctul tău de vedere."	„Nu sunt de acord."	Permite existența unei gândiri nediscriminatorii.
„Uneori, unele lucruri..."	„întotdeauna totul..."	Evită adevărurile absolute.
„îmi pare rău."	„Nu arunca vina pe mine!"	Admite greşelile.
„îți mulțumesc."	„0, nu e nimic."	îşi asumă meritul.
„Vreau."	„Nu vreau."	Se concentrează asupra părții pozitive.
„Am învățat."	„Ce se întâmplă dacă se înrăutăţeşte situația?"	Creează rezultate pozitive.
„începând cu ziua de azi voi..."	„Dacă doar aş fi avut..."	Schimbă ziua de mâine.

Te rog să îmi trimiți un e-mail la Information@MashaPetrieSue.com dacă vrei să obții o copie a listei de mai sus.

Rezervă-ți timp să înțelegi ce va funcționa în cadrul comunicării. Exersează cum să fii un comunicator EIP. Aminteşte-ți că ai control asupra a trei lucruri: ce gândeşti, ce spui şi cum gândeşti. Nimeni nu controlează aceste lucruri în afară de tine. Asumă-ți responsabilitatea pentru relațiile cu oamenii toxici din viața ta, pentru că dacă nu faci acest lucru, atunci ei te vor zdrobi.

Plănuirea menținerii sub control a şefilor toxici

Nu eşti obligat să suporți comportamentul toxic al superiorilor tăi. Ce *trebuie* să faci este să înțelegi cum poți evita să devii o victimă a circumstanțelor. Acesta este un subiect foarte fierbinte pentru mine!

Nu contează dacă şeful tău este oricare dintre cele şase tipuri de oameni toxici sau o combinație din ele. Ai la dispoziție alegeri în funcție de care să stăpâneşti problema Unii oameni sunt iritanți, dar rareori îți pot aduce prejudicii ție sau carierei tale, în vreme ce alții sunt chiar determinați să pună mâna pe tine. Aici intervine responsabilitatea ta personală - să faci distincția între cele două comportamente.

COMPORTAMENTUL ILEGAL SAU LIPSIT DE ETICĂ

Trebuie să stabileşti dacă comportamentul şefului tău este ilegal sau lipsit de etică. Nimeni altcineva nu va interveni dacă tu nu acționezi. Nu aştepta ca altcineva să înțeleagă ce se întâmplă pentru că nu vor face acest lucru. Am descoperit că majoritatea oamenilor sunt prea speriați ca sâ recunoască măcar o problemă, cu atât mai puțin să o rezolve. Motivul? Nu se respectă pe sine suficient de mult pentru a se vedea în poziția de control. Tu cum eşti?

Atunci când şeful tău dă dovadă de un comportament cu adevărat lipsit de etică, trebuie să decizi dacă poți trăi aşa. Dacă decizi să acționezi, sugestia mea este să te asiguri că iei în considerare mediul de lucru înainte de a porni la drum. Dacă lucrezi într-o companie foarte mică, poate că nu există un departament de resurse umane. Dacă ai un mentor, el sau ea ar fi cea mai nimerită persoană pe care să o consulți ca să primeşti o altă părere. Dacă nu ai un mentor, există o serie de site-uri cu sugestii despre modalitate în care să acționezi când ai probleme cu angajatorul.

Undei îi plăcea de şefiri ei, de colegi şi slujba ei şi ştia că poziția pe care o ocupa se potrivea foarte bine cu talentul şi abilitățile sale. Maggie, superiorul ei, a chemat-o într-o zi după ce îşi predase raportul privind timpul şi cheltuielile. Undei nici nu-i venea să creadă ce aude. Maggie era supărată pentru că Linda nu cheltuise suficient de mult pentru întâlnirile cu clienții. Linda şi-a apărat punctul de vedere spunând: „Păi, asta a fost cheltuiala reală. Ştiu că politica firmei este să nu umfli sub nici o formă contul de cheltuieli."

A fost certată de Maggie, care i-a spus: „îmi creezi o imagine proastă. Raportul de cheltuieli al celuilalt manager este de două ori mai mare decât al nostru şi are jumătate din baza noastră de clienți! Fă tot ce poți ca să obții nume, păstrează câteva dintre chitanțele tale personale şi pune-le în raportul de cheltuieli!" Linda a fost

uluită şi a trebuit să se gândească înainte să îi răspundă. După o pauză lungă, i-a zis în sfârşit: „Asta e o abordare interesant." Şi a încheiat conversaţia. A încercat să nu arate nici o emoţie sau vreun semn că ar fi supărată.

Apăruse o problemă ce ţinea de etică, iar Linda trebuia să ia o decizie. Departamentul de resurse umane al companiei tocmai distribuise politici noi ce includeau o declaraţie despre „menţinerea unui mediu de lucru etic", aşa că s-a decis să vorbească cu cei de acolo. A explicat situaţia în care se afla, fără să utilizeze nume, pentru a putea afla câteva dintre opţiunile disponibile pentru ea. A putut obţine răspunsurile necesare pentru a merge înainte, păstrându-şi integritatea, şi a contribuit cu adevărat la mediul de lucru etic adoptat de companie.

Atunci când susţii un interviu pentru o anumită slujbă, este de responsabilitatea ta să stabileşti dacă mediul din companie este bazat pe principii. Declaraţia misiunii conţine un limbaj ce include practicile etice ale companiei? Compania a stabilit o linie de acces pentru a obţine informaţiile dorite? Are un departament de resurse umane sau alte resurse ce ajută angajaţii cu probleme existente la locul de muncă? Este important să te pregăteşti pentru succes. Fii atent la sindromul Enron, unde poziţiile erau ocupate din cauza lăcomiei!

COMPORTAMENTUL ENERVANT

Atunci când comportamentul şefului te enervează, trebuie să te decizi să vorbeşti cu el. Nu te plânge şi nici nu bârfi cu ceilalţi. Aceasta este problema ta, nu a lor. Poţi, totuşi, să iei o situaţie ipotetică, similară cu a ta, şi să abordezi un coleg, întrebându-1 ce ar face într-o împrejurare asemănătoare. Poţi să spui că un prieten de-al tău, care lucrează într-o altă companie, are această problemă. Asigură-te să ascunzi factorii de identificare. Colegii vor vedea direct prin abordarea ta dacă nu este expusă cum trebuie. Şi arunci vor spune altcuiva, chiar dacă îi rogi să nu facă aşa ceva.

Phyllis nu avea nici o idee ce să facă, aşa că doar se prefăcea că nu aude. Dar acest lucru nu a ţinut mult timp. Şeful ei continua să facă o serie de comentarii inadecvate, iar clientul o tot studia pe Phyllis ca să vadă cum reacţionează. Expresia feţei ei şi comportamentele non-verbale sugerau că era din ce în ce mai enervată, dar nu a zis nimic în mod direct. Nespunând nimic, ea şi-a redus credibilitatea în faţa clientului. A înţeles că avea nevoie să obţină respectul clienţilor ei şi a decis să îşi pună la punct gândurile ca să vadă care este cea mai bună modalitate să trateze cu şeful ei.

Transmiterea unui mesaj în particular i s-a părut cea mai bună idee. Atunci când a venit ziua cu pricina, şi după mult exerciţiu, Phyllis s-a întâlnit cu el, 1-a înfruntat în mod direct, dar şi-a lăsat emoţiile deoparte. Pur şi simplu a spus: „Aş aprecia dacă v-aţi referi la mine folosind numele meu, Phyllis, în loc să îmi spuneţi „iubito" sau alt apelativ."

Şeful i-a răspuns: „Nu ştii de glumă? L-am folosit numai ca o vorbă de alint." Phyllis a exclamat atunci calm: „Bănuiesc că nu v-aţi dat seama cât de mult m-a deranjat. Oricum aţi vrut să sune, aş dori să vă adresaţi cu numele meu, vă rog. Mă puteţi ajuta să îmi construiesc credibilitatea şi să obţin respectul clienţilor mei în acest fel. Ştiu că acest lucru mă va ajuta să contribui la creşterea acestei afaceri."

(Că veni vorba, acest lucru se întâmplă şi bărbaţilor; dacă strigi pe cineva folosind o poreclă este mult prea colocvial pentru serviciu.)

Această problemă nu se va rezolva după numai o singură conversaţie. Va trebui să te întorci de câteva ori să vorbeşti cu el până când cererea ta va fi luată în seamă. Atunci când tratezi probleme sensibile, reţine: controlează-ţi emoţiile şi rămâi calm. Trebuie să îţi păstrezi controlul.

CARE ESTE PREŢUL?

Revizuieşte preţurile într-o discuţie cu şeful tău. Care ar putea fi problema? Există vreo şansă să fii dat afară? Să fii transferat? Tachinat de către colegi pentru că şeful tău are tendinţa să vorbească prea mult? Cel mai bun scenariu este că vei rezolva problema şi vei trăi fericit până la adânci bătrâneţi într-un mediu netoxic. Cel mai rău scenariu? Asigură-te că ştii care sunt posibilităţile, acest lucru fiind inclus în planul tău.

în plus, şi chiar mai important, trebuie să te întrebi: Care este preţul pentru a nu face nimic? Trebuie să creezi un mediu în care să te simţi confortabil. Fiecare angajat are o perspectivă diferită asupra a ceea ce constituie condiţii de muncă bune şi agreabile. Poţi să îţi menţii integritatea şi respectul de sine dacă recunoşti problemele, dar nu reuşeşti să le rezolvi?

Ai un plan pus la punct înainte să îţi abordezi şeful, astfel încât să fii pregătit pentru un nou început la un alt nivel al carierei tale? Nimeni nu poate face acest lucru în afară de tine. Sunt uimită de câte persoane cunosc acest lucru, dar care niciodată nu îşi rezervă timp să plănuiască asta. Tu cum eşti? Totul trebuie planificat şi tu eşti cel care face planurile.

Plănuirea curăţării deşeurilor toxice îţi va permite să te axezi pe rezultatele pe care le urmăreşti. Va stopa sau va reduce comportamentul dezagreabil fără să insulte cealaltă persoană. Strategiile EIP şi modalităţile de a controla şefii toxici îţi oferă detalii ce te vor ajuta să îţi construieşti abilităţile, să te îndrepţi către o avansare, să te poziţioneze ca lider şi să te transforme într-un specialist în comunicare. Pe măsură ce companiile se reinventează, transferă părţi din afacere peste oceane şi se angajează în

reduceri de personal, vor păstra numai acei angajaţi care şi-au perfecţionat abilităţile. Trebuie să te decizi dacă vrei să devii unul dintre acei angajaţi.
Poate că unii cititori sunt surprinşi de folosirea cuvântului *plănuire* pentru tratarea problemelor existente în comunicare. Tipul de plănuire discutat aici nu înseamnă manipulare negativă. Pur şi simplu este modalitatea în care rămâi la conducere şi îţi îndeplineşti visurile legate de cariera ta.

CAPITOLUL 11
Ascultă!

Ginger este pur şi simplu o persoană îngrozitoare la serviciu. Se amestecă în treburile tuturor şi găseşte timp să îşi spună opiniile şi să discute problemele personale cu oricine este dispus să o asculte. Din păcate, şeful ei o ascultă şi uneori acţionează conform sfatului ei. Ceilalţi membri ai echipei sunt sătui, nervoşi şi pe punctul de a-şi da demisia. Sună familiar? Atunci ascultă!
Nu ştii deloc să asculţi. Abilităţile de supravieţuire ale acestei persoane toxice nu se învaţă în şcoală sau în domeniul afacerilor. Părinţii trebuiau să te înveţe să asculţi, aşa cum trebuiau să îţi împărtăşească informaţii de educaţie sexuală în perioada ta de pubertate. In realitate, ce s-a întâmplat, de fapt, a fost că ai învăţat mai degrabă din comportamentul lor şi din modelul oferit de ei decât din instrucţiunile lor directe despre abilitatea importantă a ascultării.
Există o posibilitate extraordinară ca procesul de ascultare să se fi atrofiat din cauza nefolosirii. Nu te gândi că eşti singurul. Majoritatea populaţiei adulte suferă din acelaşi motiv. Cea mai mare parte a conflictului cu care ai de-a face îşi are originea în tiparele de ascultare slabe. Comportamentul oamenilor toxici se intensifică pentru că nimeni nu îi ascultă.
îmi amintesc că eram într-un restaurant şi aveam parte de mâncare şi servire extraordinar de proaste. Chelnerul ne-a întrebat: „Cum a fost totul?" Atunci când i-am răspuns cu sinceritate şi am spus lucruri îngrozitoare, răspunsul automat a fost: „Grozav! Puteţi plăti la ieşire oricând doriţi."
Acesta nu auzise nici un cuvinţel din ceea ce îi spusesem! Vestea cea bună este că nu va mai trebui să aud niciodată acest lucru acolo, pentru că nu o să mă mai întorc. M-au împins să acord un vot negativ restaurantului lor. Vestea cea proastă este că probabil nu vor înţelege niciodată de ce clienţii continuă să îi părăsească.
Oamenii ocupaţi sunt, de obicei, nişte ascultători slabi. Unii au o listă de obiceiuri oribile şi aproape că sunt incapabili să asculte. Eşti acel tip de persoană care vorbeşte mai mult despre sine în orice conversaţie? Cât la sută din fiecare întâlnire dedici punând întrebări şi ascultând informaţiile oferite de alte persoane? Studiile arată că 95% dintre oameni ascultă dintr-un punct de vedere egoist. Preocuparea lor este legată doar de perspectiva lor şi utilizează alţi oameni pentru a le confirma ceea ce ei deja cred că este adevărat. Numai 5% acordă cu adevărat atenţie sau se concentrează asupra celeilalte persoane. Trist, nu-i aşa?

Urechi şi creier

Auzul este un proces fizic pasiv. Atunci când auzi ceva, o voce sau un alt zgomot, aceasta înseamnă că urechile tale sunt bune. Acesta este motivul pentru care te superi când cineva spune: „Aud ce spui." Tu interpretezi la nivelul subconştientului că ei nu te ascultă. Tu le spui celorlalţi „te aud"? Sunt convinsă că da.
DE PE S1TE-UL WIKIPEDIA.ORG
***Auzul** este imul dintre cele cinci simţuri obişîiuite şi se referă la capacitatea de a detecta sunetul. Pentru oameni şi alte vertebrate, auzul este executat în principal de sistemul auditiv: sunetul este detectat de către ureche şi transformat în impulsuri nervoase ce sunt percepute de creier.*
In acest punct rezidă problema. Creierul tău nu a fost obişnuit sau poate abilităţile tale de ascultare nu au fost exersate pentru a accepta informaţii diferite de cele pe care deja le cunoaşte şi le aşteaptă. Dacă există confuzie, acesta pur şi simplu nu acordă atenţie sunetului fizic şi mesajul nu este procesat. Ascultarea este cu mult mai mult decât simplul proces de a auzi.
Iată câteva definiţii din dicţionare:
Auzul
1. A percepe sau a putea percepe sunetul.
2. Să fii informat de ceva, fiindu-ţi spus în special acel lucru.
3. Să asculţi pe cineva sau ceva.
4. Să înţelegi în totalitate prin ascultarea cu atenţie.

Ascultarea
1. Să te concentrezi asupra auzirii cuiva sau a ceva.

2. Să acorzi atenție unui lucru şi să ții seama de el.
3. Să faci un efort pentru a auzi ceva.

Desigur, există un punct de intersectare la nivelul semnificației. Poți simplifica tot ceea ce am spus forțându-te să îți notezi în gând şi să îți reamintești să asculți și să auzi, în special atunci când ai de-a face cu o persoană toxică.

Oamenii aud, nu doar ascultă. In general, auzul este acceptarea sunetului nu a informației. Ascultarea utilizează creierul pentru a avea acces la semnificația adevărată a cuvintelor. Auzul poate conduce la violență, supărare şi conflict. Ascultatul, dacă este realizat cum trebuie, conduce la rezultate mai bune şi reduce problemele.

Iată cinci lucruri pe care le faci de obicei atunci când altcineva vorbeşte:

1. Te gândeşti ce vei spune atunci când va fi rândul tău să vorbeşti.
2. Te gândeşti la altceva, ca de exemplu la un e-mail pe care trebuie să îl trimiți sau la un telefon pe care trebuie să îl dai.
3. Te străduieşti să notezi tot ce spune vorbitorul.
4. Evaluezi nivelul slab de comunicare sau de prezentare a unui subiect de către vorbitor.
5. Aştepți să se facă linişte, astfel încât ştii că este rândul tău să vorbeşti.

„Suficient despre persoana mea. Ce părere ai despre mine?"

Tabela de marcaj pentru ascultare

Crezi că eşti un ascultător bun? Haide să vedem dacă este aşa. Incercuieşte răspunsul adecvat şi apoi vezi ce scor ai obținut.

1. Să îți influențezi ascultătorii înseamnă:
A. Ii manipulezi să facă tot ceea ce vrei tu.
B. Şi tu şi ei trebuie să vă doriți aceleaşi lucruri.
C. Obții tot ce vrei.
2. Influențarea de succes conduce la:
A. Soluții pe termen scurt.
B. Probleme pe termen lung.
C. Obiective care sunt urmate.
3. Arunci când vrei ca o altă persoană să te asculte, te asiguri că:
A. Controlezi ceva controlabil.
B. O urmăreşti de aproape.
C. Laşi să ți se vadă emoțiile.
4. Ca să o determini pe cealaltă persoană să asculte, trebuie:
A. Să construieşti o relație bazată pe încredere.
B. Să identifici clar obstacolele.
C. Să îi arăți cu degetul.
5. Ar trebui să îți păstrezi o părere imparțială şi un limbaj ai corpului deschis arunci când asculți pentru că:
A. Acest lucru le demonstrează celorlalți că Ie respecți opiniile.
B. Ceilalți se vor deschide mai uşor în fața ta.
C. Asta îndepărtează barierele din comunicare.
6. Atunci când ceilalți şi-au terminat povestirea, tu:
A. Le parafrazezi mesajul.
B. Iți spui imediat părerea ta şi oferi o soluție.
C. Eşti pregătit să respingi.
7. Oamenii de succes au o influență pozitivă pentru că ei:
A. Au detalii specifice care să susțină motivul pentru care au dreptate.
B. Pun întrebări deschise.
C. Rămâi concentrat pe aceeaşi problemă utilizând aceleaşi tehnici pentru a le înțelege explicația.
8. Dacă ajungi într-un punct mort în încercarea de a influența cealaltă persoană, ar trebui:
A. Să renunți la subiect şi să termini conversația.
B. Să repeți ceea ce ai spus deja.
C. Să recunoşti şi să rezolvi problema.
9. Oamenii care învață să asculte:
A. Au parte de întâlniri mai frumoase.

B. Se confruntă cu puține situații în care se ajunge la conflict. C Creează un mediu de respect, cooperare şi fericire.
10. Pentru a-ți îmbunătăți abilitățile de ascultare, ar trebui:
A. Să petreci mai mult timp singur.
B. Să îi asculți pe ceilalți şi preferințele lor. C Să petreci mai mult timp în grup.

Ascultarea răspunsurilor pentru tabela de marcaj

1. B. Pentru a avea succes, ambele persoane trebuie să fie de acord în privința rezultatului final. Prea des, oamenii încearcă să îi influențeze pe ceilalți numai pentru a-şi atinge scopurile personale. Acest lucru conduce la tensiuni în cadrul relației şi la locul de muncă.
2. C. Influențarea cu succes nu are loc dacă se ajunge la o înțelegere, pentru ca mai târziu una dintre persoane să o încalce. Rezultatele susținute prin stabilirea unui obiectiv comun de la început, păstrând o comunicare deschisă şi rămânând flexibil la observațiile celuilalt.
3. A. Nu îți consuma energia încercând să exerciți influență asupra ariilor pe care nu le poți controla. De exemplu, nu încerca să schimbi alți oameni - poți să te schimbi numai tu. Controlează-ți limbajul trupului, tonul şi alegerea cuvintelor.
4. A. Oamenii care vor ca toți ceilalți să le audă mesajul dezvoltă abilități de comunicare şi cunosc valoarea continuării construirii unei legături şi importanța încrederii. Sarcasmul, remarcile cinice, limbajul trupului de natură negativă sau tacticile de intimidare îi vor îndepărta pe ceilalți şi ei vor asculta mai puțin! Construirea încrederii termen lung este unul dintre cele mai importante elemente ale unei relații profesionale de succes. Utilizează rezultatele Indicatorului tipologiei Myers-Briggs sau un alt tip de evaluare drept instrument pentru a identifica stilul natural şi punctele puternice. Aceste evaluări te pot face mai deschis față de înțelegerea celorlalte stiluri.
5. A. Un limbaj al trupului deschis şi expresii faciale ce denotă interesul arată că auzi mesajul celorlalți. Ascultă şi acceptă întregul mesaj; apoi întreabă: „Mai există şi altceva?" Acest lucru • te va ajuta să ajungi la adevăratul punct de interes şi aşa te vei convinge că te ocupi de adevărata problemă.
6. A. „Dacă înțeleg corect ceea ce spui... " este o modalitate extraordinară de a valida povestea celuilalt. De multe ori, neînțelegerile sau interpretările greşite vor fi identificate de la început. Parafrazarea este un instrument de comunicare excelent, care acționează în scopul îmbunătățirii înțelegerii şi ajungerii la soluții mutuale satisfăcătoare.
7. B. începerea întrebărilor cu *Ce, Când, De ce, Unde* sau *Cum* încurajează cealaltă persoană să creeze o întreagă propoziție şi să exprime un gând al său în totalitate, în loc să îți ofere numai un da, un nu sau un mormăit în loc de răspuns.
8. C. Expune neînțelegerile. Arată-ți angajamentul de a găsi o soluție şi caută domenii de interes reciproc sau cu informații lipsă. Păstrarea calmului este o componentă esențială pentru eliminarea problemei.
9. A, B, C. Toate reprezintă motive şi rezultate ale abilităților perfecționate de ascultare.
10. B. Oamenii care creează legături pozitive sunt persoane care pun întrebări, dar şi ascultători buni. Datorită abilităților lor dezvoltate de ascultare, ei pot să se preocupe mai bine de procesele şi problemele pe care le întâlnesc. Aceştia au o şansă reală de a maximiza succesul prin intermediul acordării unei atenții deosebite ascultării celorlalți.

Scorul testului

Zece răspunsuri corecte - Abilitățile tale de ascultare sunt excelente şi ai devenit un factor influent incredibil.

Opt sau nouă răspunsuri corecte - Ştii ce vrei, dar nu reuşeşti întotdeauna să obții un angajament din partea celorlalți. Exersează-ți abilitățile încercând să asculți pe cineva care vorbeşte la televizor.

Şase sau şapte răspunsuri corecte - Trebuie să te axezi pe cealaltă persoană şi să nu te mai gândeşti ce o să spui şi cum vor răspunde ei. Abia auzi care este subiectul conversației, aşa că răspunsul tău nu este la obiect. Fii atent şi ascultă!

Cinci răspunsuri corecte sau mai puțin - Abilitățile tale de ascultare au nevoie de exercițiu. Până când nu te perfecționezi în acest domeniu prin urmărirea sfaturilor din acest capitol, nu fi surprins dacă vei continua să ai conflicte şi oameni toxici în viața ta. Continuă să exersezi, abilitățile tale se vor îmbunătăți dacă eşti persistent.

Trei, doi, unu... explozie!

Există trei niveluri de ascultare. Provocarea este să devii conştient de propriile tale puteri astfel încât să ştii în orice moment cum să asculţi. Cunoaşterea propriului nivel demonstrat de ascultare astfel încât să nu devii un om toxic.

NIVELUL III - ASCULTAREA PROPRIILOR GÂNDURI

Freda l-a văzut pe Marco venind spre ea. Avea opţiunea să o ia la goană în direcţia opusă, dar ştia că în cele din urmă el ar fi găsit-o. Bineînţeles, Marco a abordat-o şi a început să vorbească. în timp ce vorbea, mintea Fredei era plină de furie rămasă de la ultima lor întâlnire. Marco era un nesimţiţi Atât de insensibili Nu îşi dădea seama ce urât se comporta? Era exact momentul propice să îl confrunte, s-a gândit ea. Nimeni nu era în zonă şi putea să vorbească fără să se îngrijoreze că există observatori.

Apoi Freda s-a gândit: „De ce trebuie să fac asta? Managerul lui nu vede cum se face de râs în faţa clienţilor şi colegilor lui? " Marco a terminat ce avea de spus şi a întrebat-o pe Freda care era părerea ei. în loc să răspundă la întrebare, ea s-a năpustit asupra lui cu furie oarbă, numai pentru a fi auzită de managerul lui, care stătea într-un unghi în care ea nu îl vedea. Păcat că Freda nu ascultase, pentru că Marco exact asta îi spusese!

Nu poţi să asculţi cu adevărat pe cineva şi să faci orice altceva în acelaşi timp.
- M. Scott Peck, autorul cărţii *The Road Less Traveled*

Să asculţi la nivelul III înseamnă că nu îţi pasă câtuşi de puţin de nimic şi că ai ales să te gândeşti la ale tale. Totul se reduce la tine. în starea ta exasperată, aştepţi ca zgomotul să se termine, astfel încât să îi . spui partenerului tău de conversaţie ce anume nu este bine. Problema se extinde foarte uşor. Decontaminarea persoanelor toxice nu este nici măcar luată în consideraţie. Rezultatul? Aceasta nu face decât să înrăutăţească situaţia şi să aducă prejudicii, adesea ajungând la un punct fără întoarcere. Pierderea credibilităţii, eliminarea încrederii şi perspectiva celorlalţi asupra ta, ca fiind o persoană dificilă cu care se colaborează, sunt adesea rezultatele ascultării la nivelul III.

în ascultarea de nivel III:

- îţi acorzi atenţie numai ţie însuţi.
- Asculţi numai ca să ştii când să vorbeşti.
- Asculţi pasiv fără să răspunzi.
- Maschezi atenţia cu „aha "-uri şi daturi din cap ocazionale.
- îţi formezi păreri şi dezaprobări.

Părerile şi dezaprobările sunt punctul central al ascultării de nivel III. Roagă pe cineva - prieten sau rudă - să îţi ofere o evaluare sinceră. Eşti pregătit să auzi cât de rău stau lucrurile? Mă îndoiesc. Aştepţi cu nerăbdare ca persoana cealaltă să termine astfel încât să spui ce ai pe suflet? Mulţi oameni ascultă încetarea zgomotului astfel încât să poată să înceapă să îşi expună părerea, ideea sau vorbăria.

Aşteaptă sa ai parte de neînţelegeri şi certuri serioase atunci când asculţi la acest nivel. Priveşte-te în oglindă şi vei vedea o persoană toxică.

NIVELUL II - SUPERFICIAL

Monica era captivă într-o altă întâlnire cu clienţii. Ştia că era o pierdere de timp, pentru că mai lucrase cu acei clienţi înainte şi cunoştea exact ce îşi doreau. Nu mai putea să aşteptegândindu-se să sune un nou client chiar după această întâlnire - unul a cărui afacere putea să o transforme cu adevărat într-o celebritate. Gândurile ei îndepărtate au facut-o să piardă o declaraţie rapidă despre fuziunea firmei clientului ei cu o altă companie; de asemenea, a ratat şi directiva legată de cui să trimită rapoartele şi alte informaţii. Monica se gândea: „Nimic nou. O să fac rapoartele aşa cum le-am mai făcut şi asta o să fie exact pe placul lor." Incapacitatea ei de a îndeplini sarcinile după cum i se spusese a condus la primirea utud telefon de la clientul mânios, care a întrebat-o: „Nu ai fost prezentă la întâlnire? Nu ştiai că voiam ca rapoartele acelea să fie trimise prin curier, nu prin poştă normală? Chiar ai stricat totul şi nu suntem prea încântaţii" Aşa că energia Monicăi a fost epuizată pentru corectarea greşelii, lucru care a costat-o pe ea şi pe client mai mult timp şi mai multă energie.

Majoritatea oamenilor se încadrează la nivelul II, ascultând numai fragmente dintr-o conversaţie. Ascultarea de nivel II înseamnă să acorzi atenţie lucrurilor pe care vrei să le auzi decât să auzi chiar ceea ce se spune. Ascultarea de nivelul II înseamnă că te prefaci că asculţi, oferind toate semnalele corecte vorbitorului: „aha"-urile, încuviinţatul din cap, încurajarea şi alte semnale, toate fiind însă false. Răspunsurile tale au foarte puţin de-a face cu ceea ce se spune de fapt. Totul se rezumă la ce vrei tu să spui şi doar foarte puţin la ceea ce s-a spus în realitate.

în ascultarea de nivel II:

- Asculţi logic şi numai conţinutul.
- Rămâi detaşat din punct de vedere emoţional.
- Te concentrezi mai puţin asupra lucrurilor care se spun.
- Le oferi celorlalţi sentimentul fals că sunt ascultaţi.
- Auzi cuvintele, dar nu asculţi cu adevărat.

• Neliniştea ta devine o barieră pentru o comunicare de succes.
Nivelul II este cel folosit de cei mai mulţi oameni în majoritatea timpului. Din cauza lipsei de atenţie faţă de mesaj sau faţă de cealaltă persoană apar conflictele. Deşi este un nivel mai bun decât nivelul III, ascultarea de nivel II conduce la probleme, supărări şi neînţelegeri.

Franco avea o angajată, Jana, care voia să vorbească cu el. Franco se referea întotdeauna la ea ca la „Jana, vedeta", pentru că era o cântăreaţă desăvârşită. Când Jana a intrat în birou, Franco i-a arătat scaunul pentru invitaţi. A pus telefonul în furcă şi imediat s-a întors către computer, a început să scrie şi apoi a zis: „Şi, ce se mai întâmplă?". Jana i-a explicat că aştepta un copil şi era foarte încântată. A menţionat planurile ei de a-şi lua o perioadă scurtă de concediu după naştere pentru că soţul ei alesese să fie „Domnul Mămică". De asemenea, a subliniat planurile ei de a-i pregăti pe colegii săi să îi păstreze dosarele, să aducă un angajat temporar şi să se ocupe de fiecare detaliu. A insistat ca grupul de colegi nici măcar să nu ştie că va lipsi două săptămâni. Tot ce a auzit Franco a fost „aştept un copil" şi imaginaţia lui a luat-o razna. „Jana, vedeta" va pleca în concediu, iar asta înseamnă că numărul lui o să dispară. A început să fie prezent când a auzit de colegii care se vor ocupa de dosare şi mintea i-a alunecat la bieţii producători care îşi rugau clienţii. Mintea lui urla „Ce nenorocire!" şi nu a auzit partea în care ea oferea soluţii reale.

Formula pentru ascultarea oamenilor:
1. Ascultă povestea celeilalte persoane.
2. Ascultă întreaga poveste a celeilalte persoane.
3. Ascultă mai întâi întreaga poveste a celeilalte persoane.

-Generalul George C. Marshall, militar american în timpul celui de-al doilea război mondial

NIVELUL I - ATENT

Joshua era uimit de modul cum Neil se afla întotdeauna la cârma oricărei conversaţii, în special dacă era vorba de o problemă sau de un conflict. Neil răspundea imediat cu comentarii profunde şi întorcea chiar şi cea mai aprinsă discuţie într-un acord total.

Cumva, Neil obţinea uşor acceptul grupului şi chiar al clienţilor. Uimit, Joshua l-a întrebat pe Neil cum reuşea să obţină în mod frecvent rezultatele pe care şi le dorea. Neil a răspuns: „Am învăţat la începutul carierei mele că ascultatul este o arie a comunicării pe care o pot controla în mod direct. Ceea ce mă uimeşte este că tot mai mulţi oameni nu înţeleg acest lucru!" Greu, totuşi, s-a gândit el. Pot să mă schimb numai pe mine.

Neil asculta la nivelul I - era în mod continuu atent la vorbitor. Poţi să faci acest lucru şi să foloseşti în mod eficient abilităţile tale pentru a

Ascultă! 115

decontamina gradul de toxicitate din orice situaţie. Dacă acorzi atenţie din punct de vedere emoţional şi logic, asta înseamnă că asculţi printre rânduri. Utilizează acest nivel al ascultării în orice situaţie. Ascultarea la nivel I îţi oferă informaţiile de care ai nevoie pentru a decide câtă energie vrei să investeşti în conversaţie, în ascultarea la nivelul I:

• Te abţii de la judecarea vorbitorului sau a mesajului.
• Păstrezi o atitudine nediscriminatorie pentru a putea vedea poziţia celuilalt.
• Rămâi prezent pentru a putea recunoaşte şi răspunde.
• Exersezi păstrarea unui limbaj al trupului deschis.
• Asculţi din inimă şi eşti politicos.
• Faptul că acorzi atenţie transmite semnalele corecte interlocutorului.

Arunci când conflictul este inevitabil, ascultarea la nivelul I este foarte importantă. Colaborarea, înţelegerea şi înţelepciunea sunt îmbunătăţite. Problemele sunt rezolvate, creativitatea devine mai mare şi timpul este salvat. După ce afli toate beneficiile, întrebarea reală este: „De ce oamenii nu ascultă întotdeauna la nivelul I?"

Fii diferit – dacă nu ai datele şi cunoştinţele necesare doar ascultă. Atunci când vei da dovadă că poţi asculta ţn timp ce ceilalţi vorbesc
vei fi tratat ca un înţelept.

- *Edward Koch, politician american*

TREI ASCULTĂTORI

Amy s-a aşezat în primul rând în sala de conferinţe. Era interesată de subiect, diferenţele între sexe la locul de muncă. Fred, oratorul, oferea o introducere impresionantă. Exemplul prim inclus în discursul său a fost: „Femeile au grijă, iar bărbaţii preiau conducerea". După ce a utilizat termenul „el" în câteva propoziţii, în condiţiile în care Amy credea că ar fi trebuit să spună „el sau ea", ea s-a deconectat şi l-a concediat pe Fred şi remarcile sale pe acel subiect. A rămas pe loc, nemulţumită şi închisă în ea însăşi, nemaiauzind nimic altceva din ce se spunea.

Renunţarea la procesul de ascultare din cauza câtorva cuvinte ce nu se potrivesc cu ceea ce gândeşti tu poate genera certuri şi probleme. Amy s-a deconectat şi a ascultat la nivelul III.

Lângă Amy stătea Gerry, căruia şeful îi spusese că participarea la această conferinţă despre diferenţele între sexe la locul de muncă era obligatorie. Era enervat chiar dinainte de a-şi ocupa loc în sală. Gerry ştia-că trebuia

să îi povestească şefului său, aşa că şi-a luat suficiente notițe pentru a putea surprinde punctele principale ale prezentării. Fred, oratorul, era încântat că cineva îşi lua notițe şi a interpretat greşit acest gest, ca pe o acceptare totală a ideilor sale. Gerry a povestit într-adevăr şefidui său şi echipei; cu toate acestea, nu a aplicat nici o idee şi din această cauză a continuat să aibă probleme cu echipa lui şi cu ceilalți colegi. Gerry asculta la nivelul II, superficial.

Şi Bill făcea parte din public. Ca angajat al unei companii cu angajați din diverse etnii, a decis să asculte cu adevărat şi să acorde atenție discursului despre diferențele între sexe la locul de muncă, oferit de Gerry. Avea probleme în relația cu femeile, atât la serviciu cât şi acasă, pentru că uneori ele păreau prea emotive şi luau lucrurile mult prea personal. Concentrarea sa asupra mesajului i-a permis să audă conținutul şi să aleagă domeniul în care ceea ce se spunea putea fi aplicat în situațiile sale. Desigur, Fred avea câteva concluzii pe care Bill le considera „aeriene", dar a continuat să asculte. A plecat de la conferință cu păreri noi, cu validarea unor lucruri pe care le gândea şi el şi cu o nouă perspectivă asupra creării unor relații mai bune cu femeile. Bill fusese atent şi ascultase la nivelul I.

Tactici de supraviețuire

înveți să asculți fiind tăcut, atât la nivel fizic, cât şi mental. NU mai exersa pe ființele umane. Nu funcționează. Ceea ce trebuie să faci ca să începi acest proces este să alegi un program de televiziune ce prezintă o persoană vorbind mai mult timp - un program despre probleme generale, un documentar sau o conferință. Mie mi se pare că C-SPAN este foarte util pentru practicarea ascultării la nivelul I.

Iată şi şmecheria. Gândeşte-te că tot ceea ce auzi este adevărat şi nu judeca materialul. De fiecare dată când atenția ta se abate de la subiect, revin-o asupra vorbitorului. Fă acest exercițiu în fiecare zi, timp de jumătate de oră. în primul rând, va trebui să te concentrezi asupra subiectului o dată la unu-două minute. Atât de greu ne este celor mai mulți dintre noi la nivelul I de ascultare. Atunci când simți că stăpâneşti acest lucru, începe să exersezi şi cu cei din jurul tău. Şi menține lucrurile în această stare. Vei avea tendința să te abați de la drum.

Vrei să te distrezi? Pune-i *pe* unii dintre colegii şi membrii echipei tale laolaltă şi inventați un joc pe această temă. Pot să îți spun că unii oameni nu vor dori să joace; probabil ei sunt cei care au cel mai mult nevoie de acest lucru.

Rezultatul? Mai puțin conflict. Reține: dreptul tău de a răspunde vine din voința ta de a asculta. Dacă nu asculți, nu eşti pregătit să răspunzi.

Abilitățile de ascultare sunt îmbunătățite când înveți să fii tăcut. Da, trebuie să asculți tiradele oamenilor toxici. Nu îi întrerupe. Menține-i pe linia cea bună. Daca te atrag în probleme şi exemple vechi care nu au nimic în comun cu subiectul din acel moment, întrerupe-i şi spune-le: „Vreau să ştiu mai multe despre subiectul deschis de tine." Ştiai că *tăcut* şi *ascultă* au în comun câteva litere?

Atunci când oamenii au ieşiri verbale, întotdeauna este mai bine să îi laşi să se răcorească. Oricum nu te vor asculta, pentru că nu şi-au spus povestea în totalitate. Fii atent cum foloseşti sugestia întreruperii -utilizeaz-o numai dacă au divagat foarte mult.

Trebuie să asculți. De obicei, nu faci acest lucru pentru că vrei să rămâi în mica ta lume şi eşti prea speriat să ieşi afară. în mod obişnuit, nu eşti pregătit să te aventurezi în lucrurile altor oameni. Aici este problema. Ai putea face o treabă mai bună dacă ai privi lucrurile din punctul lor de vedere, doar ascultându-i. Deschide-te şi vizitează-le lumea ca să vezi cum este!

A fi responsabil nu înseamnă că trebuie *să fii de acord* cu situația lor sau cu punctul lor de vedere. înțelegerea nu este acelaşi lucru cu acordul. Oamenii au dreptul la propriile lor păreri şi să te aibă ca ascultător fără prejudecăți. Nu aşa vrei şi tu să te asculte ceilalți?

Îmi prezentam părerea despre oamenii toxici unui grup de profesionişti din domeniul asigurărilor medicale împotriva malpraxisului şi o femeie m-a abordat după ce am terminat. A adus în discuție o problemă pe care o numea malpraxisul verbal. (Poate ar trebui să numim acest lucru abilități slabe de ascultare, adică malpraxisul urechilor!)

Sunt unii dintre oamenii din jurul vostru pur şi simplu plictisitori? Te surprinzi visând şi mintea ta face o plimbare de fiecare dată când ei vorbesc... şi vorbesc... şi vorbesc?

Ajutorul este aproape! Ascultarea oamenilor care sunt plictisitori, care vorbesc monoton sau care nu au nimic de spus este frustranta. Utilizează-ți abilitățile ca să asculți mai eficient şi nu-i lăsa să divagheze. înțelege că emisfera dreaptă a creierului are tendința de a divaga -partea creativă, care nu urmăreşte o singură linie. Emisfera creierului care se concentrează este cea stângă, care conține zonele în care cuvintele şi limbajul sunt procesate.

Antrenează-te ca să spui: „Mintea mea nu va divaga şi voi oferi acestei persoane respectul necesar." Dacă intonezi o oarecare incantație, te obligă să te axezi pe acea emisferă a creierului tău în care auzi cuvintele şi acest lucru rezolvă problema visului cu ochii deschişi. Utilizarea unor mişcări strategice de discuție cu tine însuți mută gândirea ta din starea de visare cu ochii deschişi în cea de comunicare

concentrată. Frustrarea este redusă, nivelul de toxicitate este ținut la distanță şi tu poți să mergi mai departe.
Discuți cu oameni, în special cu cei toxici, care divaghează? Care vorbesc vrute şi nevrute la nesfârşit? Care te înnebunesc?
încearcă să utilizezi unul dintre:
„Scuză-mă pentru întrerupere. Subiectul pe care ne axăm acum este ________?"
„Am uitat despre ce discutam. Trebuie să discutăm despre
Desigur, aceste propoziții trebuie rostite cu intenții pozitive, o privire plăcută, un limbaj al corpului deschis şi fără sarcasm. Toate sunt abilități grozave de supraviețuire dacă alegi să le utilizezi.
Sfințenia apare în momentul în care poți asculta povestea tragică a cuiva şi nu răspunzi oferind o descriere a ta.
- dr. Andrew Mason, autorul cărții *And or Love*
Pe perioada conflictului, vorbitul mai tare este adesea abordarea utilizată în timp ce ascultatul mai profund ar rezolva mult mai multe probleme. Aşa că, opreşte-te din a mai fi atât de absorbit de propria persoană! Nu mai folosi liniştea ca pe un indicator al momentului în care să vorbeşti. Şi nu mai acuza cealaltă persoană că nu te ascultă pentru că probabil nici tu nu o asculți pe ea.
Ştiai că ascultatul este un act real de curaj? Devii foarte vulnerabil atunci când asculți pentru că poți descoperi, de fapt, că tu nu ai dreptate. Altcineva ar putea avea informații care să îți dovedească că greşeşti. Asta este o perspectivă îngrozitoare şi dificil de înfruntat. Referințele tale pot fi distruse şi poate că te simți în primejdie trebuind să reconstruieşti o nouă structură.
Eşti foarte generos prin faptul că eşti un bun ascultător, pentru că tu eşti deschis față de opiniile şi atitudinile altor persoane. Nimic nu poate fi mai încurajator pentru o altă persoană decât să fie ascultată profund, în special dacă eşti implicat într-o situație toxică. Dacă ai pe cineva în viața ta care cicăleşte, poate că *inițial* din această cauză nu l-ai ascultat. Cicălitul a devenit instrumentul *lor* de supraviețuire. încetează cu nebunia aceasta şi rupe cercul cicălelii petrecând timp ca să descoperi cauza ascunsă. Pune întrebări şi cercetează mai profund dacă alegi să oferi relației vreun pic de energie şi concentrare!

Ăăăă? Provocarea ta

Ascultă măcar o dată. Incredibil, şansa de conflict scade şi de multe ori oamenii toxici sunt chiar nişte interlocutori plăcuți.
Transformă-te într-un mare ascultător. O să te ajute să îți rezolve situațiile toxice şi să te separe de mase. Cei mai mulți oameni nu au nici o idee despre importanța acestei abilități.
Şase paşi pentru a ajunge un excelent ascultător:

1. Păstrează o gândire fără prejudecăți.
2. Nu mai vorbi.
3. Opreşte vorbitul cu tine însuți (vezi capitolul 14, „Jaful mental").
4. Începe să asculți.
5. Pune întrebări ca să afli mai multe informații.
6. Continuă să asculți.

Sonin era sătulă de erupția de pe braț, aşa că şi-a făcut o programare la un doctor. El abia dacă a întrebat-o ce anume nu era în regulă cu ea şi a manifestat puțină dispoziție să asculte când ea i-a spus că s-ar putea să fie ceva de la cremele pe care le foloseşte. Sonia schimbase produsele de câteva ori, dar tot mai avea cea mai teribilă urticarie. Doctorul s-a uitat în mai puțin de 1 minut la brațul ei înainte să apuce să scrie rețeta. Sonia l-a întrebat pentru ce anume era rețeta, iar el i-a răspuns: „Este pentru căldura mare." „Căldura mare?" a repetat ea. „Am crezut că mi se trage de la transpirație. Dar ninge, aşa că nu cred că am mai fost transpirată de vara trecută". „Ei bine, asta este", a spus el hotărât. Acesta a fost primul dintre cei cinci doctori la care a fost în decursul unui an pentru a-i diagnostica problema.
In cele din urmă, Sonia a găsit un medic care i-a ascultat situația şi care a examinat-o cu atenție pentru a găsi sursa erupției. Problemele ei au fost rezolvate în timpul acelei întâlniri, pentru că doctorul putea să o audă şi apoi să aplice cunoştințele şi experiența sa. „Eşti alergică la acid para-aminobenzoic (PABA) şi multe creme conțin acest acid. Doar fii atentă atunci când alegi loțiunile de soare şi pentru corp".
Gândeşte-te doar cum ar putea îmbunătăți o bună ascultare viața ta personală. Este ca şi cum un bărbat se plânge că soția lui spune întotdeauna să o asculte - sau cel puțin asta crede el că spune.
începe în acest moment prin a acorda atenție modalității în care asculți în fiecare situație. începe să te provoci să depăşeşti faza de a auzi şi să asculți cu adevărat! Ascultă!

CAPITOLUL 12

Controlează incontrolabilul

Alarma a sunat, butonul de închidere a fost lovit cu putere, iar Donald s-a întors pe partea cealaltă sătul. S-a gândit: „îmi urăsc slujba. îmi urăsc şeful. îmi urăsc viaţa!" Acest mesaj s-a auzit din nou şi din nou în mintea lui în călătoria către serviciu. Pentru a-i confirma mesajul sumbru, aparatul din lift cânta „Sad boy" al lui Dorsey Burnette. „A, muzica indicată pentru încă o zi nenorocită", a spus Donald tare. Stresat chiar dinainte de a-şi începe ziua de muncă, se simţea complet fără control şi devenise o persoană toxică.

Donald s-a scufundat într-o groapă pe care şi-a săpat-o singur. Avea dreptate că nu deţinea controlul asupra companiei, şefului, nivelului impus de slujba lui, orelor suplimentare şi oamenilor cu care lucra. Nu avea control nici măcar asupra oamenilor din viaţa sa personală, inclusiv asupra partenerei, copiilor, prietenilor şi familiei. Singurul lucru pe care îl controla erau alegerile din viaţa lui. Teroarea sa mentală îl făcea să se simtă neajutorat.

Controlul asupra slujbei tale

David Lewis, un psiholog pe probleme de muncă, a descoperit că orele suplimentare petrecute în cadrul unui mediu de muncă orientat pe rezultat conduc la apariţia stresului, anxietăţii şi depresiei printre angajaţi. Angajaţii pe care i-a intervievat au fost de acord că cele trei efecte pe termen scurt ale stresului sunt irascibilitatea crescută, subminarea performanţei la muncă şi o creştere a numărului de greşeli -stare altfel cunoscută drept comportament propriu.

Aşa că, cine deţine controlul? Tu. Alegerea de a accepta poziţia aceasta a fost a ta (adică, dacă nu cumva eşti la închisoare, poate). Nimeni nu te ameninţă cu un pistol la tâmplă. Decizia de a lucra într-un mediu privat este alegerea ta.

Kay era cercetător pentru o mare companie farmaceutică. Slujba ei era interesantă şi toate studiile ei universitare îi erau de folos. Oricât de provocatoare era cercetarea ei, ea nu simţea o legătură cu munca sa. Sentimentul de vină şi stresul începeau să crească pe măsură ce ea se gândea la posibilitatea de schimbare a domeniilor şi direcţiilor în viaţa ei. Nu dormea bine, iar insatisfacţia şi frământările îi tulburau gândirea. Asta a început să îi afecteze munca şi relaţiile. Devenea retrasă şi nu se putea concentra. Se transforma într-o persoană toxică.

După ce a ascultat multe persoane importante vorbind despre preluarea controlului asupra propriei vieţi, Kay a decis cu mult curaj să se alăture unei asociaţii ce sprijinea oamenii care aveau ca obiective exact ceea ce voia şi ea să facă. După ce a înţeles că meseria de orator profesionist i-ar îndeplini, cu siguranţă, visurile şi ar ajuta-o să îşi trăiască misiunea în viaţă, a participat cu sârguinţă la întâlniri, însă nu şi-a dat demisia de la slujba ei.

Primul pas era găsirea unui mentor care să o ghideze către ce era real şi adevărat în industria oratoriei. Ea a pus întrebări multor oameni în timpul sesiunilor de interrelaţionare şi, în cele din urmă, a identificat persoana perfectă. Kay se referea la mentorul ei ca la „un dar de la Dumnezeu ". Cu ajutorul primit de la mentorul ei ales cu grijă, a fost creat un mesaj şi dezvoltată o strategie, iar ea era deja pe drumul ei. Exersarea încrederii în sine, a concentrării şi a următorilor paşi a fost adesea dificilă, dar ea a reuşit să meargă mai departe graţie mentorului său. Ştia că deţine controlul asupra viitorului şi al carierei şi şi-a dat demisia!

Kay a ales să nu îşi consume viaţa întrebându-se „dar dacă". Interesant este că mulţi oameni rămân la slujbe pe care le urăsc. Tu faci la fel? Am auzit toate scuzele şi una dintre preferatele mele este: „Nu pot pleca din cauza salariului". Cei mai mulţi oameni cred că aceştia şi-au pierdut minţile atunci când vine vorba de recompense. Greşit! Tu deţii controlul total al banilor pe care îi primeşti.

Iată cele trei motive pe care le foloseşti pentru scuza „nu pot să fac nici o schimbare din cauza banilor":

1. *Eşti* plătit prea mult pentru ceea ce faci.
2. încă nu ţi-ai inventariat abilităţile (sau lipsa talentelor).
3. Nu ai nici o idee despre cum să te vinzi.

EŞTI PLĂTIT PREA MULT PENTRU CEEA CE FACI

Dacă ştii că eşti plătit foarte bine pentru slujba ta datorită standardelor de salarii ale companiei sau industriei, ştii că vei fi dat afară din această slujbă în curând. Aşa că începe să cauţi. în mediul de azi, fiecare lider, manager şi supervizor caută sâ reducă costurile şi cea mai uşoară cale pentru a face acest lucru este să renunţe la angajaţii cu salarii nejustihcate. Apoi compania poate angaja forţă de muncă mai puţin scumpă sau poate să exporte afacerea. Corect? Poate că nu, dar este vorba de afaceri. Dacă nu deţii propria companiei, nu deţii controlul asupra bilanţului final.

Soluţia? Cere sarcini mai dificile. învaţă nişte abilităţi foarte dificile. Munceşte mult şi inteligent. Păstrează o listă cu toate abilităţile pe care le ai. Fără să fii un ticălos sau un atotcunoscător, lasă să se ştie că poţi să faci mai mult. Oferă-te ca voluntar ca să îi înveţi pe ceilalţi diverse abilităţi sau să conduci o echipă care îşi doreşte să se autoperfecţioneze.

Fuziunea fusese terminată şi Donna ştia că este la limita superioară din punct de vedere al salariilor. Slujba ei fusese identificată drept redundantă în condiţiile existenţei unui alt angajat capabil ce venea de la compania care făcuse achiziţia. Donna a cerut o întâlnire cu 10 dintre liderii din managementul companiei preluate. Şase dintre ei şi-au stabilit o întâlnire cu ea.

Donna avea numai o întrebare: Care era cea mai mare problemă pe care ei trebuiau să o rezolve pentru a ajunge rapid la scopurile lor ulterioare fuziunii? Majoritatea conducătorilor i-au spus că era aceea de a rezolva ciocnirea dintre culturile din compania fuzionată. Pe drumul ei spre casă de la serviciu, Donna s-a oprit pe la bibliotecă şi a întrebat-o pe bibliotecara şefă de nişte cărţi despre problema diferenţei dintre culturi, l-au fost recomandate câteva cărţi. Ea a contactat colegiul local şi a construit relaţie de prietenie cu unul dintre profesorii pe probleme de afaceri. După ce a pus cap la cap un program cu profituri în jumătate de ora, a devenit o vedetă printre liderii companiei fuzionate. Ştiau că merită toţi banii pe care i-i dădeau.

O altă idee este să îţi demonstrezi abilităţile în afara companiei tale. Predă cursuri de cultură generală şi învaţă-i pe cei mai puţin norocoşi.

Ai într-adevăr oarecare control asupra percepţiei celorlalţi. Aşa că, dacă tu crezi că eşti plătit prea mult, fă ceva. Dacă nu, atunci vor rezolva ei problema pentru tine.

ÎNCĂ NU ŢI-AI INVENTARIAT ABILITĂŢILE (SAU LIPSA TALENTELOR)

Chiar acum, fără să te gândeşti prea mult, notează cele cinci motive pentru care te pricepi să faci munca pe care trebuie să o faci şi de ce nu ar trebui să fii schimbat. Ar trebui să vorbeşti din plin despre acestea atât de rapid pe cât le spui numele. Dacă nu poţi, îţi recomand să ţii un jurnal al talentelor vreme de câteva săptămâni sau luni. Tu eşti cel care are controlul, aşa că află ce ştii să faci bine!!

Fritz îşi dorise să observe cineva cât de mult muncea Ultimul său proiect nu numai că nu depăşise bugetul, dar uufost depăşite şi aşteptările clienţilor. Preşedintele grupului său, Jack, venea în oraş şi Fritz s-a gândit în sinea lui „Poate că vine în vizită să mă recompenseze pentru eforturile mele." întâlnirea a început şi toată lumea abia aştepta. Dar ce s-a întâmplat? întregului colectiv i-au fost recunoscute meritele, iar Fritz nu a fost nominalizat ca adevărat erou!

După întâlnire, Jack l-a întrebat pe Fritz dacă putea să vorbească cu el în sala de conferinţe. Fără nici un avertisment, Fritz a fost întrebat: „Aşa că, spune-mi, ce anume te face atât de bun în slujba ta?" Fritz nu îşi găsea cuvintele. El a depăşit momentul spunând „O, nimic" şi a pierdut oportunitatea să îşi dezvăluie abilităţile. Următoarea avansare pentru un post de conducere a fost oferită colegului de birou al lui Fritz. Comportamentul toxic a început să se dezvolte în mconştientul lui Fritz doar pentru că nu vorbise.

Dacă îţi inventariezi abilităţile şi descoperi că nu eşti atât de bun pe cât credeai că eşti, iată câteva sugestii. Trebuie să continui să îţi dovedeşti abilităţile. Nivelul de experienţă sau de non-experienţă nu contează; tu eşti în poziţia de control al continuării de demonstrare a valorii pe care o aduci companiei. Trâmbiţează-ţi singur abilităţile, vorbeşte despre ele şi fă totul bine în fiecare zi. Dacă compania abordează o nouă direcţie, implementează noi programe software, fuzionează sau dezvoltă un nou produs, tu eşti responsabil de învăţarea nuanţelor şi mecanicii pentru a face acel lucru să funcţioneze. Oamenii care aşteaptă să fie trimişi la training sau să li se comunice tot ce trebuie să facă vor fi primii care vor pleca.

Deci, cum te menţii la curent cu ştirile? Dai căutare pe Google după compania ta ca să afli ce se spune în presă? Plăteşti singur pentru cursuri de training? Cauţi în mod constant modalităţi de a-ţi îmbunătăţi comportamentul şi încrederea în sine? Dacă răspunzi la oricare dintre aceste întrebări cu „nu", atunci ai probleme. îmi pare rău pentru veştile proaste, dar asta este lumea reală.

Poate că eşti precum o durere de măsea. Deplângi schimbările de politică? Eşti parte din reţeaua informală şi te surprinzi bârfind? Asculţi ce spun cei care sunt plini de sentimente negative? Vorbeşti de cineva pe la spate? Dacă ai răspuns cu da la oricare dintre acestea, atunci eşti pe punctul de a pleca. Companiile nu vor adopta politicile birourilor care le pun în pericol cauza. NU au de ce. Ceea ce vor face companiile este să promoveze oamenii care produc, utilizează mai puţine resurse, controlează conflictele, lucrează cu succes cu colegii, găsesc soluţii şi conduc compania către succes. Acest lucru se aplică tuturor tipurilor de companii; aşa că nu încerca să demonstrezi că nu acesta este mediul potrivit pentru tine.

De la agenţiile guvernamentale la marile corporaţii, la antreprenori şi la firmele de servicii, toate sunt implicate în afaceri dintr-un singur motiv: ca să facă bani. Şi crezi cumva că organizaţiile non-profit sau educaţionale nu fac parte din acest scenariu? Mai gândeşte-te. Oamenii votează prin obligaţiuni ca să sprijine guvernul sau titlul academic. Se donează organizaţilor non-profit puternice din punct de vedere financiar, oferindu-le acestor entităţi fondurile pentru a susţine salariul tău.

NU AI NICI O IDEE DESPRE CUM SĂ TE VINZI

Eşti un bun de larg consum. Angajatorii îţi cumpără abilităţile în funcţie de modul în care te-ai poziţionat sau te-ai vândut. Care este planul tău de marketing? Când ţi-ai actualizat ultima dată CV-ul? Şi dacă ţi-ai actualizat CV-ul, înţelegi nuanţele din cadrul CV-urilor existente în lumea afacerilor de azi?

în plus, tu lucrezi în vânzări. De fiecare dată când deschizi gura, încerci să vinzi o idee unei alte persoane sau unui grup. Provoacă-te pe tine însuţi să citeşti o carte despre vânzări şi marketing. Tu te vinzi în permanenţă pe *tine.* Actualizează-ţi recomandările şi CV-ul. Nu se ştie niciodată când vei avea nevoie de ele.

Jan era foarte fericit de slujba lui curentă şi adesea i se spunea cât de important este el pentru firma. Domeniul în care lucra avea un moment de vârf şi existau atâtea oportunităţi, dar el era mai mulţumit să rămână unde se afla.
într-o dimineaţă, a sunat telefonul şi a fost întâmpinat cu o invitaţie din partea unui competitor foarte cunoscut de a trimite CV-ul în acea după-amiază. Compania rivală tocmai semnase un contract cu un client foarte mare şi, în aparenţă, aveau nevoie cu disperare de ajutor şi de expertiză. Telefonista a spus că îi vor da două săptămâni în plus de concediu anual, toate beneficiile pe care le ofereau (care erau mai bune decât cele pe care le primea în acel moment) şi o creştere salariată de 40%. în plus, mai era şi un bonus frumuşel.
Jan chiar nu îşi căutase o altă slujbă, dar nu a putut rezista acestei oportunităţi. Exista însă o singură cursă: termenul limită care era foarte scurt. Şi-a scos CV-ul vechi dintr-un sertar, imediat l-a actualizat şi l-a trimis prin e-mail. Compania competitorului a fost dezamăgită să descopere că el nu era ceea ce căutau ei. Majoritatea termenilor se schimbaseră în cadrul domenhdui şi termenii vechi, depăşiţi, ieşeau în evidenţă în CV-ul lui Jan. Iar asta nu era bine. Jan a pierdut în faţa unui alt angajat din companie, care alesese să preia controlul asupra viitorului său. El s-a obişnuit să îşi actualizeze CV-ul din toate punctele de vedere, cel puţin o dată la şase luni.

Dejine controlul asupra celorlalți

Nu poţi schimba oamenii, dar poţi să controlezi rezultatul întâlnirilor cu ei. Să fii purtătorul veştilor rele este dificil şi probabil că tu, precum cei mai mulţi dintre noi, ai fost un laş care mai degrabă ar face orice numai să nu se implice în confruntare.
îmi amintesc că am cerut să mă transfer într-o poziţie de vânzător direct din cea de vânzător prin telefon. Managerul care mă putea ajuta mi-a zis: „Nu avem femei în vânzările directe. Nu cred că soţiilor le-ar plăcea ca tu să călătoreşti cu soţii lor. în plus, nu ai fi acasă întotdeauna ca să îi pregăteşti cina soţului tău."
In următoarele zile, fierbeam în interior, dar nu am rezolvat situaţia. In schimb, m-am plâns oricui era dispus să mă asculte, creând un mediu toxic. De fiecare dată când spuneam povestea, furia mă consuma. Niciodată nu mi s-a întâmplat să mă confrunt cu managerul care a spus că nu aş putea să fac această meserie. Retragerea din faţa confruntării a însemnat că nu trebuia să mă confrunt cu dezacordurile sau diferenţele de opinie, care credeam că pot duce la rezultate proaste - mai multe neînţelegeri, lipsa recompenselor şi umilinţă.
Care este tipul de confruntare pe care l-ai putea controla, dar pe care nu alegi să îl controlezi? Poate că este vorba de un coleg din biroul alăturat care pune muzica tare, astfel încât să o auzi, cineva care spune în mod frecvent poveşti ofensatoare sau un coleg care în mod constant face apeluri personale. TU permiţi ca acest comportament să continue chiar dacă te scoate din sărite. Te simţi complet fără control.
Iată care este cea mai bună abordare pentru confruntare. Cere-le permisiunea înainte de a te implica în relatarea problemei.
Unul dintre oamenii cu care lucrezi miroase urât. Nu eşti sigur de reacţia posibilă dacă menţionezi acest lucru. Dacă obţii permisiunea de a continua să vorbeşti despre un subiect dificil înainte de a intra în respectivul subiect, şansele sunt să obţii un răspuns favorabil.
„Este ceva ce voiam să îţi spun. Nu ştiu dacă este treaba mea să aduc vorba de asta, dar dacă ar fi după mine, mi-aş dori să fie cineva care să îmi spună. Pot să vorbesc despre un subiect nu foarte comod?"
In cele mai multe cazuri, tu controlezi situaţia *atunci când* abordezi. Fii sigur să îţi alegi un moment calm atât pentru tine, cât şi pentru cealaltă persoană. Dacă oricare dintre voi este supărat dintr-un anumit motiv, amână conversaţia pentru un alt moment.
Rămâi în poziţia de control dacă pare a fi o problemă care *trebuie* rezolvată în acel moment. Spune pur şi simplu „Trebuie să mă mai gândesc la asta. Haide să ne întâlnim într-o oră ca să discutăm în detaliu." Eşti în poziţia de control.

Controlează-te

Prima regulă în afaceri, în controlarea oamenilor toxici, este asumarea responsabilităţii personale pentru propriul comportament. Tu controlezi modalitatea în care abordezi ceva. Cel mai mare vinovat al unui birou toxic eşti tu, şi acest lucru poţi să îl controlezi.
Reţine, singura persoană pe care o poţi schimba eşti tu. Să încerci să schimbi o altă persoană este o acţiune care stă la baza primelor căsătorii celebre. Nu te enerva dacă nu poţi controla oamenii, în special pe cei toxici, pentru că nici măcar nu îţi controlezi propriul comportament în mod consecvent.
Ai abilităţile, doar că nu le foloseşti. Majoritatea lucrurilor pe care le-am discutat deja le ştii. Dacă alegi să nu aplici aceste abilităţi, acest lucru se întâmplă pentru că eşti prea leneş sau pentru că nu îţi pasă? Dacă oricare dintre cele două versiuni este adevărată, nu te plânge pentru că *ai putea* să te schimbi dacă

vrei. Este ceva ce îți stă în puteri, în mod interesant, găseşti greşelile în ceilalți oameni pentru că nu te uiți la tine însuți.
Controlează-te şi asumă-ți responsabilitatea personală pentru abilitățile tale. Dacă nu le ai, fă ceva -jură să devii un învățăcel pentru toată viața.
Odată, după terminarea unei prezentări, am fost întrebată de către conducătorul evenimentului dacă aş vrea să mă conducă acasă. De vreme ce aşa ceva nu era posibil, m-a încurajat să scriu şi să înregistrez diferite materiale, astfel încât oamenii să poată transmite mai departe mesajul. încă îmi mai ascult propriile CD-uri pentru că deşi scriu această informație, uneori uit cum să o aplic. (înscrie-te la www.MarshaPetrie Sue.com. pentru a primi un newsletter gratuit.)
Apoi mai există şi partea cealaltă a monedei. Un participant la una dintre prezentările mele a spus: „Mă aşteptam ca informația oferită de tine să mă ajute în munca mea, nu ca persoană." Poftim? A trebuit să îmi notez replica asta. Oamenii continuă să mă uimească.
Trebuie să asculți mesajul de mai multe ori. Atunci când găsesc un CD care îmi place, îl ascult de cel puțin şapte ori. Am învățat că aceasta este modalitatea de a-mi aminti punctele esențiale şi să le transform în obiceiuri.

ABILITĂȚI DRĂGĂLAŞE ŞI PUFOSE

Chiar dacă nu este uşor să înveți să utilizezi aceste tehnici inter-personale, unii oameni văd această abordare ca fiind „pufoasă". Tehnicile amabile sunt dure! Exersarea abilităților interpersonale este în mod frecvent scoasă din bugetele organizațiilor fără nici o ezitare. Dacă şi ție ți se întâmplă asta, e bine. Cheltuieşte mai mulți bani perfecționându-te şi nu te aştepta ca altcineva să facă lucrul acesta în locul tău. Singurele două ajutoare pe care le vei avea vreodată sunt ataşate la capătul brațelor tale. Tatăl meu îmi spunea acest lucru când eram adolescentă şi niciodată nu o să îl uit. Dar tu?
Celor mai mulți oameni nu le pasă ce abilități au, cu atât mai puțin să le utilizeze - în special atunci când vine vorba de abilitățile drăguțe. Aceasta este o realitate dureroasă pentru conducătorii şi angajații excepționali, pentru că ei ştiu că rezultatele pozitive provin din trainingul pe subiecte precum rezolvarea conflictelor, comunicarea, administrarea relației, ascultarea şi altele. Trebuie să arunci o privire nouă la acest tip de training şi să laşi deoparte incantația „investiții fără valoare" atunci când vine vorba de training.

IATĂ UNDE ERA PROBLEMA

în multe companii, oferirea de traininguri angajaților pentru a le dezvolta abilitățile este analizată ca o investiție sau ca un cost. Cum percepi trainingul abilităților interpersonale? Ce părere are compania ta despre acest training?
Iată o nouă perspectivă asupra explicației pentru care companiile de succes, profitabile, îşi instruiesc oamenii. Firmele de investiții văd educația continuă ca pe un motiv să încurajeze investitorii să îşi investească banii în companii. Cum s-ar descurca compania ta? Laurie Bassi, fost profesor de economie la Universitatea din Georgetown şi vicepreşedinte al Societății Americane de Instruire şi Dezvoltare, a găsit o soluție simplă. Companiile ar trebui să fie obligate să raporteze cât de mult investesc în fiecare angajat.
Interesant este că arunci când investiția CDW Corporation în angajați a fost reînnoită, prețul acțiunilor a crescut cu peste 50%, în timp ce bursa a scăzut. Investițiile pentru instruire se răsplătesc pentru că CDW recunoaşte că acest tip de training este o investiție, nu un cost.
Presiunea de la bursă de a reduce costurile şi de a mări profiturile nu este singurul motiv pentru care firmele nu cheltuiesc mai mult pe training, recunoaşte Bassi. Mulți factori de decizie nu sunt convinşi că trainingul este o activitate productivă sau muncitorii îngrijorați vor pleca odată ce au terminat trainingul.
Aceşti sceptici primesc două răspunsuri. Studii pline de statistici arată că trainingul chiar ajută. Oameni precum Laurie Bassi îşi investesc banii în ceea ce fac şi în companii ce cheltuiesc mult pe instructajul angajaților. Atunci când oamenii sunt antrenați şi ştiu că, de fapt, compania lucrează în interesul lor, conflictul şi situațiile toxice sunt reduse.
Aceasta este o muncă greoaie, de vreme ce multe companii nu au o astfel de informație pregătită. Valoarea unui training este destul de fluctuantă, aşa că iată ce ai de făcut. Bassi a descoperit că o firmă obişnuită investeşte 2% din banii săi de pe statul de plată pentru training. Ea caută firme care şi-au dublat investiția în oameni. Rezultatul este Human Capital Portofolio care sunt impresionanți: 24% anulat pentru cei 2 ani de când 1-a găsit.

Trainingul este evident ceva ce companiile pot controla. Dacă nu eşti conducător în grupul tău, oferă aceste informaţii celor aflaţi la conducere. Pun pariu că nici nu vor ştii ce înseamnă. După părerea mea, această abordare va fi eficientă numai dacă investeşti în tine însuţi. Conceptul este acelaşi pentru indivizi, cât şi pentru companie.

Controlează totul

Acestea sunt şase abilităţi ce reduc rata de schimbare a locului de muncă, îmbunătăţesc rezultatele şi construiesc profitabilitatea.

Abilităţile de comunicare - dezvoltarea flexibilităţii pentru a se plia pe stilurile celorlalţi. Oferă training angajaţilor pentru a mări importanţa responsabilităţii personalului prin creşterea încrederii în sine.

Managerierea conflictului - învăţarea modului în care poţi utiliza conflictul în cadrul unui brainstorming şi ca instrument de creativitate. Creează oportunităţi de îndrumare şi instruire pentru indivizii care au probleme cu abilităţile interpersonale. *Construirea relaţiei* - întărirea legăturilor diverse ale fiecărei persoane. Fă ceea ce zici, la muncă sau acasă, pentru a deveni un model în dezvoltarea relaţiilor.

Teambuildingul - construirea echipei ce funcţionează în haos (prea multe de făcut şi timp insuficient). Trebuie să decontaminezi şi echipele toxice! Oferă activităţi de teambuilding prin instrumente de evaluare, cumpărarea unui tort pentru o sărbătoare sau printr-o simplă zi în care toată lumea aduce ceva de mâncare.

Asadtarea puternică - auzirea mesajului de la fiecare persoană şi reţinerea lui. învaţă să îţi pui deoparte gândurile tale, nu te mai gândi la ce vei vedea în curând şi ascultă cu adevărat preocupările celeilalte persoane.

Construirea încrederii în sine - înţelegerea preferinţelor individuale pentru accentuarea flexibilităţii în toate situaţiile. Dezvoltă atitudinea unui învăţat de o viaţă şi citeşte despre comportamentul uman. Acest lucru te va ajuta atât personal, cât şi profesional.

După ce am intervievat mii de oameni din toate tipurile de organizaţii, am găsit aceste şase elemente ca fiind problemele pe care toţi angajaţii vor să le îmbunătăţească. Mulţi le consideră abilităţi drăguţe. După cum a spus Daniel Goleman, autorul cărţii *Primai Leadership* (editura Harvard Business School, 2002): „Dacă ei contribuie la puterea financiară a companiei este prudent să creşti bugetele de training şi să implici fiecare persoană într-un obiectiv de tipul «câştigăm împreună». Termenul pentru a deveni o «organizaţie în care se învaţă» nu a fost niciodată mai important.

MAI MULT TRAINING = REZULTATE MAI BUNE

Trainingul nu mai este doar o cheltuială operaţională. El este o investiţie pentru a ajuta angajaţii să îşi dezvolte abilităţile. De asemenea, Daniel Goleman spune că 10% din succesul nostru se datorează abilităţilor cognitive învăţate, în timp ce 90% se datorează inteligenţei emoţionale sau coeficientului nostru emoţional.

Cum anume clasifici departamentul de training? Investeşti în educaţia ta? Descoperi obiective ale altora şi îi ajuţi să stabilească un plan pentru următoarea lor oportunitate educaţională? Compania ta sprijină un proiect de training? Felicitări dacă toate răspunsurile sunt afirmative. Dacă nu, ce vei face? Ce sugestii vei da? Scuza „nu am nici un control" nu mai funcţionează. Indiferent care ar fi poziţia, nivelul, experienţa, eşti cel care trebuie să facă primul pas. Abilităţile fine nu sunt uşor de dobândit şi rezolvarea conflictelor este în vârful listei.

Dacă spui că nu ai timpul sau banii necesari, te foloseşti de scuze. Ai timpul şi banii necesari pentru a controla mai mult decât crezi! Copiază ce fac oamenii de succes pentru a prelua controlul asupra situaţiilor. Numai prostia este originală.

CAPITOLUL 13

Serviciul consumatorilor toxici

Ai investit în aparatul de măsurare a toxicităţii? Acesta este un test care oferă rezultate imediate pentru a stabili intensitatea nervozităţii clienţilor tăi. Te lasă să evaluezi cât de nervoşi sunt. Insă nu stabileşte *cauza* toxicităţii supărării lor, de vreme ce aceasta variază în funcţie de vârsta fiecărui subiect în parte. Continuă să visezi -bineînţeles că nu există un asemenea aparat. Nu ar fi grozav dacă ai avea instrumente care să determine exact tipul de situaţie cu care te confrunţi? De fapt, ai echipamentul necesar şi el este integrat în talentul, abilităţile şi comportamentul tău.

Statisticile guvernului ne spun că un client supărat poate influenţa alţi 67, în timp ce un client extraordinar va influenţa numai 3. Consumatorii retrăiesc şi retransmit experienţele lor altora timp de 22 de ani şi jumătate! Dacă deţii o afacere sau ai o slujbă, acest lucru ar trebui să fie foarte înfricoşător pentru tine.

Vrei să te distrezi? Tastează „Serviciul pentru consumatori e de toată jalea" pe motorul de căutare al programului de browser al Internetului. La ultima numărătoare existau cam 2.410.000 de site-uri, postări şi bloguri ce subliniau nume şi probleme ale anumitor companii. Face şi compania ta parte din această listă? Fie că eşti conducătorul companiei, că faci parte din echipa de mentenanţă sau că eşti orice între cele două extreme, ar trebui să fii preocupat. Din clipa în care o companie începe să se ducă în jos, având rezultate slabe la nivelul serviciului pentru consumatori, slujba ta e în pericol.

Fiecare angajat, manager sau supraveghetor are responsabilitatea de a oferi servicii excepţionale clienţilor. Problema? Trebuie să fii pregătit tot timpul pentru acest lucru din două motive:

1. Toată lumea pe care o întâlneşti în fiecare zi este clientul tău - şi vreau să spun chiar toată lumea. Pornind de la grădinar până la vânzătorul de la băcănie, de la doctor până la portar, de la partenerul tău de viaţă până la părinţii tăi şi la copii, toţi îţi sunt clienţi. Acum, termină cu râsul. Trebuie să îţi rafinezi comportamentul şi răspunsurile pentru a oferi informaţii valoroase tot timpul. Asumarea responsabilităţii personale pentru toate rezultatele pe care le obţii este cheia.
2. Percepţia clientului este cea importantă şi da, clientul are întotdeauna dreptate. Bineînţeles, unii oameni nu sunt cea mai bună alegere pentru serviciile şi produsele tale, aşa că oferă-le alt nume de vânzător cu care să poată construi o relaţie mai bună. Asta înseamnă că poţi să oferi bani competitorului tău. Poţi să îţi pierzi clienţi *şi* angajaţi care pleacă pe poziţii mai bune. Dacă angajaţii simt că nu sunt trataţi corect, vor căuta o altă slujbă.

Clienţii toxici apar din cauza comportamentului toxic, aşa că ţine minte cum vrei să fii tratat dacă te-ai afla de partea cealaltă a tejghelei sau a computerului, sau dacă ai fi la celălalt capăt al firului.

Cum sa câştigi un client toxic

Găsirea de noi clienţi necesită resurse importante şi marketing; te costă aproximativ de şase ori mai mult pentru a atrage un client nou decât să păstrezi unul vechi. Atunci când unul dintre clienţii tăi importanţi este supărat, trebuie să pui la punct o strategie formală. Angajaţii trebuie trimişi la training şi clienţii toxici trebuie abordaţi cu argumente solide. Iată cele şase abilităţi sacre pentru interrelaţionarea cu clienţii toxici.

LASĂ-I SĂ SE MANIFESTE

Trebuie să îi laşi să îşi manifeste supărarea. Precum o oală sub presiune, dacă dai capacul la o parte înainte de a lăsa mai întâi să iasă aburii, vei avea parte de mizerie! Nu încerca să rezolvi problema fără să o asculţi înainte. (Vezi capitolul 11, „Ascultă!", ca să afli mai multe despre tacticile de ascultare.) Dacă faci asta, tu şi compania ta veţi avea parte de o părere greşită, pentru că, de fapt, clientul nu face altceva decât să se enerveze şi mai mult. Antrenează-te să le asculţi limbajul cu adevărat. Menţine-i în limitele normale arunci când plângerile lor încep să diva-gheze către informaţii ce nu te vor ajuta să afli care este problema şi care să îţi folosească să o rezolvi. încearcă să spui următoarele lucruri:

„Aş vrea să mă asigur că rezolvăm acest lucru rapid; aşa că trebuie
să ne concentrăm pe_______."

„Aş vrea să mă asigur că înţeleg exact pe ce să mă concentrez."

Atunci când divaghează, aşteaptă până când ia o pauză şi apoi spune-ţi părerea. Menţine un ton scăzut şi ferm.

Jasper şi-a analizat factura de plată pentru cârdul lui de credit şi s-a înfuriat. A pus mâna pe telefon şi a sunat la serviciul pentru clienţi. A ţipat în receptor: „Nu voiam opţiunea asta actualizată şi sunt foarte supărat că mi-a apărut pe factura de plată lunară a cârdului de credit. Sunteţi nişte idioţi! Nu pot să cred că voi, escrocilor, mi-aţi putut face aşa ceva! Asta mi s-a întâmplat şi anul trecut când am cumpărat un cadou pentru nevastă-mea. Fiul meu este avocat, aşa că aţi face bine să corectaţi asta. Nu aveţi nici o idee cât de supărat sunt!" Atunci când a făcut o pauză, C.J., reprezentantul de la serviciul pentru clienţi, a spus cu politeţe: „îmi pot da seama cât sunteţi de supărat. Puteţi să îmi spuneţi numărul contului dumneavoastră ca să rezolvăm chiar acum?"

Clienţii toxici nu pot să îşi spună povestea şi să transmită informaţiile într-un mod politicos. Este foarte important să verifici ceea ce îţi spun ei.

Jasper şi-a continuat declamaţiile: „Am nevoie ca acest cadou să fie livrat înainte de sărbători. într-adevăr, am schimbat mărimea, dar nu ne-am gândit că asta va afecta timpul de livrare. Voi mi-aţi promis că va fi aici. Sunt supărat, soţia mea este supărată şi copilul meu cel mic este foarte supărat. Asta este a treia oară când vă sun! Vrem să rezolvăm problema chiar acum!"
C.J. ştia că cel mai bun lucru pe care îl putea face era să redea cu alte cuvinte şi cu calm problema şi să încerce să obţină numărul contului din nou. „îmi pare rău că pachetul dumneavoastră nu a fost livrat în timp util. Numărul dumneavoastră de cont ar trebui să fie în colţul drept al declaraţiei, sub dată. Puteţi să îmi spuneţi acel număr, vă rog, şi vom rezolva problema."

NU AI DREPTUL SĂ TE ÎNFURII PENTRU CĂ EI SUNT SUPĂRAŢI

Atunci când te enervezi, ei câştigă. Punct. Atunci renunţi la puterea ta. Reţine, clienţii sunt cei care au bani şi ei vor alege să îşi cheltuiască banii în altă parte - aşa că ei câştigă. Dacă eşti supărat, dar te forţezi să fii calm din punct de vedere psihic, clientul va vedea sau îţi va simţi supărarea imediat. Oamenii sunt deştepţi şi pot vedea prin spoiala de prefăcătorie pe care o afişezi.
Unii reprezentanţi de la serviciul pentru clienţi - printre ei poate chiar şi tu - ar trebui să fie amendaţi pentru că se ceartă sau pentru că se lasă influenţaţi. Ar trebui să existe cumpărători secreţi şi denunţători la serviciul pentru clienţi care să dezvăluie comportamentul nepoliticos. Atunci când oamenii sunt prinşi oferind replici nepoliticoase, sindromul „conştientizării vinei" intervine şi devin chiar şi mai supăraţi pentru că ştiu că au fost prinşi în timp ce se certau sub influenţa neluării deciziei corecte. Iată câteva indicii.
Nu spune nimic care să semene cu vreunul dintre enunţurile următoare:
„Trebuie să..."
„Greşiţi."
„Este împotriva politicilor noastre."
„Nu vă pot ajuta."
„Niciodată nu am..."
„Nu putem..."
„Probabil că sunteţi confuz."

PRIVEŞTE PROBLEMELE DIN PUNCTELE LOR DE VEDERE

Transmite clienţilor toxici că le înţelegi situaţia. Reţine că nu spui că eşti de acord, ci doar că înţelegi.
„îmi pare rău de ce s-a întâmplat."
„Probabil că vă supără acest lucru."
„înţeleg ce vreţi să spuneţi."
„înţeleg de ce vă simţiţi astfel."
„îmi dau seama cât de frustrant trebuie să fie."
Trebuie să transmiţi că îţi pare *cu adevărat* rău. Crede în ce spui pentru că oamenii îşi dau seama când te prefaci. Verifică tonul vocii dacă porţi o conversaţie la telefon.
Una dintre modalităţile de a te verifica este de a înregistra câteva conversaţii (doar ce spui tu, pentru că în majoritatea statelor este ilegal să înregistrezi ambii interlocutori). Revizuieşte această înregistrare pentru a identifica anumite cuvinte, un anumit ton sau comportament ce ar trebui schimbat pentru a impresiona fiecare client, fie el supărat sau nu, de fiecare dată! Este meseria ta să faci acest lucru. îţi recomand să faci acest lucru pentru a te perfecţiona o dată la trei luni, dacă nu chiar mai frecvent.
Utilizează aceste informaţii pentru a-i ajuta pe ceilalţi să înveţe înainte de a se întâlni cu un scenariu asemănător. Dacă faci asta pentru tine, pune pe cineva să asculte alături de tine ca să mai obţii un punct de vedere. De atâtea ori te *gândeşti* că spui ceea ce trebuie şi în capul tău *sună* ca şi cum ai spune ceea ce trebuie, dar ceilalţi nu cred acelaşi lucru. Percepţia lor este diferită, aşa că ascultă ce vor să spună.
în plus, atunci când tratezi cu clienţi furioşi, fereşte-te de a fi încolţit de atacurile lor negative. Situaţia se va agrava dacă începi să îi jigneşti în mintea ta spunându-le nenorociţi, proşti, ticăloşi, clovni, imbecili, nesimţiţi, rataţi, nepoliticoşi şi mincinoşi.
în mod obişnuit, dacă ei te jignesc, tu vei imita ceea ce spun ei şi vei reacţiona la fel. Nu cădea în această capcană. Ei vor ca tu să devii agresiv, pentru că atunci ei au controlul asupra situaţiei. In plus, nu lua personal ceea ce spun ei, pentru că furia este o emoţie reală şi evidentă. Ţipetele, comentariile nepoliticoase, un limbaj al trupului agresiv şi ridicatul pumnilor pot să te facă să clachezi sau să ataci.

REZOLVAREA PROBLEMEI ÎN MOD ACTIV

Clarifică imediat cauza problemei clientului. întreabă-te: „De ce are nevoie acest client şi cum pot eu să îi ofer acel lucru?". Cea mai rapidă cale de a face asta este de a-1 întreba direct pe clientul toxic: „Ce

vrei să fac?". Orice ar spune clientul, acela este punctul de pornire, în special dacă este foarte departe de ceea ce se va întâmpla cu adevărat.
Nu sări la concluzii. Mai degrabă, pune întrebări ce ajuta la clarificarea cauzei problemei clientului. Continuă să investighezi punând întrebări şi parafrazând răspunsurile.

- Nu le spune pe nume prea des. Gândeşte-te cum te simţi când cineva procedează în felul acesta. Comportamentul lor toxic va fi amplificat dacă faci acest lucru!
- Dacă declaraţia lor este bine exprimată şi conversaţia decurge bine, lasă-i să termine două sau trei comentarii, *apoi* repetă folosind cuvintele tale. Furia lor va creşte dacă le repeţi cuvintele prea des.
- Concentrează-te asupra ascultării. Dacă îţi iei notiţe, baţi la maşină sau faci ceva ce te distrage de la problema dezbătută, nu oferi toată grija ta clientului. înţeleg că în anumite situaţii trebuie să introduci informaţia pe computer, aşa că scrie doar câteva cuvinte şi ocupă-te de ceea ce ai lăsat nescris.
- Nu îţi lăsa mintea să fugă la o situaţie similară care s-a întâmplat mai demult şi la modul în care a fost ea rezolvată. Fii prezent. O parte din plângerea lor va fi unică şi vei rata acest lucru dacă te gândeşti la trecut.

Atunci când ai terminat cu clientul, gândeşte-te la modul în care poţi rezolva situaţia aşa încât să nu fie la fel de intimidantă data viitoare când se mai întâmplă. Gândeşte-te la ce ai făcut bine şi ce ar trebui să schimbi data viitoare pentru a obţine un rezultat mai bun.

ACORDUL PRIVIND SOLUŢIA

înainte să ajungi la o soluţie, fii sigur că ştii toate datele. Atunci când te simţi confortabil, treci la faza găsirii soluţiei şi încearcă să descoperi una *acceptabilă* pentru problemă. Dacă tot nu ştii ce anume îl va satisface pe clientul toxic şi îl va face să fie fericit, întreabă-1. Nu ghici soluţia pentru că fiecare situaţie şi fiecare client sunt unice.
Dacă nu te poţi angaja în aflarea unei soluţii sau în îndeplinirea dorinţei lor, spune-le că tu găseşti obligatoriu să verifici decizia, că le vei da un răspuns şi că acest pas va scuti în cele din urmă timp. Iată partea care mă supără pe mine şi sunt convinsă că şi pe alţii: ţi se promite că vei fi sunat şi nu mai primeşti nici un semn.
Aveam nevoie de o altă sobă cu lemne pentru cabana noastră. Am mers la magazinul de desfacere al lui Florence, am ales o sobă şi am comandat-o, plătind jumătate din sumă în momentul lansării comenzii. Florence ne-a spus că ne va suna odată ce va primi informaţiile de la fabrică despre momentul livrării. Neprimind nici un semn de la ea vreme de o lună, am sunat-o. „Păi, încă nu mi-au spus nimic. Probabil că sunt foarte ocupaţi."
Am fost noi preocupaţi? Nu. Cu toate acestea, au mai trecut 10 zile fără să primim nici un apel de la Florence. Am sunat-o din nou şi mi-a spus: „încep producţia peste o lună pentru soba pe care aţi comandat-o." Nu am crezut-o, aşa că am sunat şi noi la fabrică. Ce surpriză am avut când am auzit că soba era în stoc şi că ei puteau să aranjeze să ne-o trimită la magazinul de desfacere al lui Florence. Deşi firma ei a ajuns în cele din urmă să ne instaleze soba în cabană, nici eu şi nici soţul meu nu o vom recomanda niciodată. Niciodată!
întotdeauna dă următorul telefon oferind răspunsuri şi soluţii arunci când spui că vei face asta, chiar dacă este vorba de un telefon ca să nu le spui nimic. Vrei să creezi oameni toxici? Lasă-i să aştepte fără să afle soluţii sau informaţii.

URMĂTOARELE TELEFOANE

Ceea ce mă impresionează este momentul în care o firmă mă contactează din nou după ce eu a trebuit să iau legătura cu serviciul ei pentru clienţi. în mod interesant, unele companii oferă acest serviciu după ce ai comandat de la ele. Un vânzător, PrintingForLess.com, nu numai că îmi oferă preţuri şi produse excelente, dar telefoanele următoare sunt uimitoare. Primesc un telefon prin care verifică dacă sunt mulţumită *şi* un e-mail. Atunci când competitorii lor mă sună şi îmi spun că pot să îmi ofere preţuri mai bune, sincer nu îmi pasă pentru că nu sunt atât de impresionată de serviciul lor pentru clienţi.

Schimba scenariul

Decizia de a adopta o pisică a fost una foarte importantă pentru Janita, deoarece avea propria afacere şi mai şi călătorea din când în când. După ce s-a gândit cu atenţie dacă putea oferi unei pisicuţe o casă, frumoasa blondă, iubitoare de pisici s-a decis să viziteze magazinul de animale pentru că era ziua „Adoptă un animal de casă".
Barry i-a făcut cunoştinţă Janitei cu Joan, persoana care se ocupa de adopţii, janita i-a explicat cu emoţie: „Vreau să adopt un pisoi sau o pisicuţă azi." Aruncându-i o privire Jamtei, Joan a declarat: „Păi, nu o sa te las să adopţi una. Nu vrem ca stewardesele să adopte unul dintre animalele noastre." Speriată, joan a protestai: „Dar nu sunt stezuardesă. Simt patroană şi..." - Joan a întrerupt-o - „Nu mă voi certa cu tine. Nu primeşti nici o pisică azi." Din nou Janita a început să vorbească. „Eu chiar" - Joan a întrerupt-o încă o dată. „Păi, nu o să te las să ai o pisică. Nu lăsăm oameni ca tine să adopte animale de la noi." Şocată şi dezamăgită, Janita a părăsii magazin ui de animale.

Revăzând situația cu o prietenă, Janita a înțeles că a simțit faptul că experiența se va sfârşi rău din momentul în care a văzut-o pe Joan. Mai târziu şi-a amintit că a auzit vocea stridentă a femeii mustrând un asociat al magazinului atunci când a intrat înăuntru. Comportamentul lui Joan era agresiv, vocea era plină de mânie şi abordarea ei era potrivnică. Aparatul de măsurat alcoolemia din interiorul ei funcționa şi poate ar fi trebuit să părăsească încăperea înainte să reacționeze. •

Dacă aplici abilitățile şi ideile regăsite în această carte, vei putea să îți activezi propriul aparat de măsurare a alcoolemiei fără să te mai gândeşti înainte. Evaluarea oamenilor şi a situațiilor înainte de a fi atras spre supărare, conflict şi dispută ar putea preveni stresul tău şi al grupului tău.

Testarea interna şi externa

Fiecare birou ar trebui să aibă polițişti toxici care au dreptul să acuze oamenii de vorbire sub influența mâniei. Conducătorii şi managerii trebuie să ofere oamenilor toxici un aparat de testare a alcoolemiei interne şi să îi provoace pe cei care produc prăpăd. Dar cine creează atitudinea toxică?

Ți-ai făcut în ultima vreme vreun test pentru alcoolemia internă? Ştii cu adevărat cum reacționezi sau răspunzi oamenilor toxici? Ai controlul absolut asupra unui lucru şi doar la asta te gândeşti. Acest lucru este foarte semnificativ, dar şi înălțător pentru majoritatea oamenilor.

Tot ce îşi doreşte un client toxic este...

- Serviciu la momentul potrivit
- Răspuns rapid
- Reprezentanți cu cunoştințe bogate în serviciul pentru clienți
- Sfat şi consultanță atunci când sunt necesare
- Acuratețe
- Servicii constante
- Prețuri corecte
- Amabilitate
- Păstrarea promisiunilor

CAPITOLUL 14

Jaful mental

Jaful mental poate oferi o paralizie inițială în timpul procesului de decontaminare. Părerea celorlalți devine deranjantă şi creează un proces de gândire ce ignoră realitatea şi generează terorizare mentală. Acest dezastru uman poate fi depăşit prin găsirea cauzei profunde şi adevărate a gândirii tale.

Uraganul intem al neîncrederii te jefuieşte mental de încrederea ta, de capacitatea ta de a accepta şi abilitatea de a trata cu oamenii toxici. Cadrul tău de referință creează tipare inconştiente pornind de la fragmente foarte mici de experiență. Acestea se transformă în amintiri negative, te pot face să devii o victimă şi îți creează nefericire interioară.

Priveşte-l pe Ben

Atunci când ai probleme să avansezi, opreşte-te şi fă-ți o listă numită Ben Franklin, ce conține lucrurile pro şi contra situației. Acest instrument neglijat te ajută să supraviețuieşti inundațiilor provocate de tine sau de ceilalți. In momentul în care când faci această listă, gândeşte-te de unul singur şi include totul. Nimic nu este sacru!

Problemă: Trebuie să vorbesc cu şeful meu şi să îi explic că sunt stresat şi am prea mult de lucru.

PUNCTE PRO (MOTIVE CA SÂ ACȚIONEZI)	**PUNCTE CONTRA (DE CE MÂ GÂNDESC CÂ NU AR TREBUI)**
Munca mea va fi mai bine organizată.	Şeful osă se înfurie.
0 să fiu mai puțin stresat.	Abordarea o să creeze mai mult stres.
Voi fi mai productiv.	Pentru că am deschis discuția, şeful meu o să îmi dea mai mult de lucru.

Voi găsi o modalitate mai bună de utilizare a abilităților mele.	Şefului sau echipei mele nu îi pasă de faptul că sunt copleşit.
Voi fi mai bine concentrat.	Nu vor vedea cum pot să mă concentrez mai bine.
Voi prelua proiecte care sunt mai relevante.	Vor crede că în prezent îmi sunt oferite proiectele adecvate.
Abilitatea mea de conducător va fi observată.	Mă vor pune pe lista neagră.
Mă voi duce la un prânz cu prietenii.	Nu am prieteni. Nu contează.
Voi pleca de la serviciu la o oră rezonabilă.	Nu vor crede că îmi fac treaba.

Acum ai o listă care te va ajuta *cu adevărat* să evaluezi situațiile cu care te confrunți. Arunci când te simți epuizat din punct de vedere mental, încearcă acest lucru şi vei vedea că funcționează foarte bine, în special dacă eşti blocat şi nu găseşti impulsul ca să mergi mai departe. Dacă nu faci ceva, *vei* deveni toxic pentru că te simți încolțit. întotdeauna să te întrebi: „Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?" Această întrebare poate pune în perspectivă o sarcină sau o problemă copleşitoare.

Stephan era supărat pe colegul său, Norm, din nou. împărțeau acelaşi birou, aşa că lui Norm îi era greu să nu audă conversații. Stephen muncise pentru a-şi îmbunătăți relația cu Laura, directorul biroului, dar din nou se certase cu ea din cauza proviziilor care ar fi trebuit comandate. Odată ce Stephen a închis telefonul, Norm s-a întors şi a început să o bârfească pe Laura şi să îi ofere sfaturi lui Stephen, accentuând faptul că se descurcase foarte prost în discuție. întorcându-şi scaunul, Stephen a muncit tot restul zilei în tăcere totală, fără să spună un cuvânt cuiva. Faptul că a bombănit ore întregi nu a rezolvat nimic, aşa că a doua zi Stephen a avut un plan. Dacă Norm credea că el avea toate răspunsurile, Stephen îl va aborda la o ceaşcă de cafea şi vor face o listă cu punctele pro şi cele contra. Cel puțin acum avea o listă.

Acest proces va conduce la rezolvarea a două lucruri: să îl includă pe Norm în procesul de luare a deciziei şi să aibă o abordare nouă pentru controlarea situației cu Laura.

Supa toxica

Salvează-te! Fereşte-te de a fi nepregătit, pentru că ai resurse nespuse la dispoziția ta. Poți să schimbi în tăcere supa toxică, care îți este oferită.

Iată ceva ce poți aplica, de vreme ce eşti responsabil pentru îndepărtarea primejdiei din supa toxică. Utilizează tehnica înghețării cadrului pentru a schimba gândurile negative în gânduri pozitive. Opreşte-te la jumătatea propoziției sau a gândului şi adoptă o părere pozitivă în detrimentul unei schimbări negative. Opreşte cadrul toxic de referință. Acest lucru poate fi realizat oricât ar fi situația de dificilă şi toxică.

învață să schimbi în tăcere aspectele negative din viața ta. Scapă de închisoarea gândirii fataliste. Aceasta devastează capacitatea mentală. Supraviețuieşte inundațiilor provocate de ceilalți alegând să nu fii o victimă. Suferința ta dată de paralizia inițială provocată de ceilalți şi de propria ta gândire poate fi schimbată. Şi nu ignora realitatea. Ai resurse neştiute la dispoziția ta. Utilizează-le şi nu îți mai cere scuze.

Unde este concentrarea ta în momentele dificile? Ai grijă! Uneori te concentrezi mai mult asupra furtunii decât asupra curcubeului superb ce apare după trecerea timpului urât. Te gândeşti la cât de dezastruos va fi sfârşitul sau ai o imagine clară a modului în care vrei să fie?

Peggy a întârziat la întâlnire. Punând brusc frână în parcare, a văzut un loc liber. „O să trec în partea cealaltă şi o săpun mâna pe locul ăla", s-a gândit ea. Cu colțul ochiului a observat un SUV masiv care accelera ca să intre în parcare. Exact în timp ce îşi direcționa maşina către locul acela, SUV-ul s-a băgat în fața ei şi i-a luat locul. „Idiotule! Nesimțitulel", a urlat ea.

în acel moment, ştia că putea fie să arunce supa toxică în gândurile ei, fie să aleagă să găsească un loc de parcare pe stradă. Prietena ei a numit-o „karma parcării" şi ea şi-a schimbat atitudinea, gândindu-se la modul în care va face mişcare mergând pe jos de la locul în care îşi va parca maşina,lucru care ar fi bun pentru ea pentru că oricum stă toată ziua pe scaun. „Este modalitatea în care lumea se asigură că ard câteva calorii", s-a gândit ea. A obținut un nou obiectiv, stopându-şi gândurile negative şi concentrându-se pe întâlnire.

Numai tu poți să îți asumi responsabilitatea pentru învățarea lecției de decontaminare a oamenilor toxici prin transformarea ta într-un comunicator interior minunat. Stai în preajma oamenilor pozitivi, care te susțin şi renunță la cei care te jefuiesc din punct de vedere mental. Nu meriți deşeurile lor

toxice. Unii oameni utilizează armele lor verbale pentru a-ți jefui propria ta încredere în tine şi respectul față de persoana
ta.
Dacă te surprinzi concentrându-te asupra furtunii viitoare şi asupra întrebărilor de genul „Ce o să fie dacă", întreabă-te „Ce pot schimba şi ce pot învăța?" înarmează-te cu o prezență de spirit continuă suplimentată de discuțiile tale interioare, pentru că într-adevăr te transformi în ceea ce gândeşti. Fie că eşti acasă sau la munca, comportamentul tău se va schimba numai dacă lucrezi în mod constant asupra lui. Aşa că încearcă ceva o dată sau de două ori! Practică şi actualizează-ți modul de a comunica interior şi exterior. Inregistrează-ți comunicările exterioare şi revizuieşte-le.

Barometrul acceptării

Anterior am identificat că tipul de comportament „da" poate fi găsit în special în capitolul 7, „Nevoiaşul". Ai crezut în povestea barometrului acceptării? Societatea din ziua de azi este infectată de oameni care spun „da", iar acest lucru creează situații şi oameni toxici. însă, acceptul nu este o caracteristică exclusivă a acestor oameni.
Majoritatea oamenilor urăsc confruntarea şi consideră conflictul ca fiind legat de lipsa de politețe şi disconfort. Pun pariu că ai o teamă reală de acea nepolitețe pe termen scurt de a spune cuiva „nu" şi pentru a evita acest lucru te-ai supune celei mai mari nefericiri.
Ai acceptat vreodată să faci:
• O muncă de voluntariat pentru care ştiai că nu ai timp?
• Să te implici în certurile de la serviciu?
• Să participi la o întâlnire de care ştiai că o să fie o pierdere de timp?
• Să te duci undeva unde chiar nu voiai să te duci?
• Să cumperi haine care chiar nu îți plăceau?
• Să participi la o activitate care îți displăcea profund?
• Să cumperi echipament pentru ca nu voiai să răneşti sentimentele
cuiva?
• Să serveşti o băutură atunci când chiar nu îți păsa?
• Să mănânci ceva care nu îți plăcea?
• Să mergi la cafea cu cineva care nu îți plăcea?
Aceasta este cea mai mare pedeapsă în jaful mental! De exemplu, dacă ai prea multe de făcut pentru că spui în continuu „da" când ar trebui să spui „nu", acest lucru te va împinge să devii un plângăcios (capitolul 8).
Dar să fii călcat în picioare de un ticălos (capitolul 1)? Acesta lasă în mod constant prea mult pe seama celorlalți - cu excepția acelor persoane care au învățat să spună „nu".
Poate că ar trebui să luăm în considerare comportamentul mutului din capitolul 4. Aceasta te va jefui din punct de vedere mental pentru că te-ai oprit ca să îl întrebi ceva. Pauzele lui interminabile şi lipsa unei păreri te înnebunesc. De frustrare, ajungi să faci totul pentru tine.
Eşti obişnuit să spui „da" aproape la tot pentru că acest răspuns este mai uşor decât să inventezi un motiv pentru a refuza. Gândeşte-te la un proiect dificil care ştii că este prost finanțat şi prost gândit. Vei spune „da" pentru a face parte din echipă, în loc să pui întrebări şi să afli mai multe. Pe măsură ce devii mai ocupat, problema se intensifică pentru că este mai uşor să adopți mai departe status quo-ul. Rezultatul este că te întrebi care este propriul tău proces de gândire şi ajungi să te jefuieşti mental singur!

Cum să spui „nu" fără sa te simți vinovat (sau concediat)

învață cum să ai un barometru mai bun pentru acceptări, utilizând următorul model în trei paşi: se simtă prost. Jaful mental este adesea rezultatul certurilor pentru că nu eşti suficient de încrezător în forțele proprii ca să te aperi.
Bugetul nu a fost aprobat şi Tim avea nevoie să meargă înainte cu proiectul lui. Atunci când a abordat-o pe Mona, superiorul lui, pentru a stabili perioada necesară aprobării bugetului, ea şi-a trântit laptopul şi a spus: „Uite, Tim, nu am de gând să mă cert cu tine din cauza bugetului. O să revin la tine când o să am mai multe informații. Acum du-te şi fii productiv şi nu te mai plânge."
Tim a fost devastat. Mâinile îi erau legate şi nu putea să avanseze cu acest proiect important. Cum ar fi putut spune echipei sale că erau într-un punct mort? încrederea lui în sine era la un nivel minim. în acea seară, a intrat pe Internet pentru a căuta idei necesare rezolvării problemei, negocierii şi dezbaterilor. După ce a citit câteva articole, a avut noi asigurări asupra modalității în care să procedeze.

S-a întors la echipa lui şi toată lumea şi-a revăzut strategia pentru finalizarea proiectului. Au stabilit o nouă metodologie şi un nou buget. Fiindu-i prezentată noua direcţie, Mona a avut energie înnoită în înţelegerea necesităţilor materiale şi a promis că va analiza scenariul revăzut. Pasiunea lui Tim de a merge mai departe a fost reaprinsă şi acest lucru era clar pentru restul grupului.

în general, ca să obţii ceea ce vrei trebuie să negociezi cu alţi oameni, îmbunătăţirea abilităţilor tale de comunicare (adică îmbunătăţirea abilităţilor de argumentare) te va ajuta. Ca să obţii ceea ce vrei este unul dintre motivele pentru argumentare. Alte motive pentru argumentare sunt să găseşti ideile în care să crezi şi ce părere au alţi oameni şi de ce.

Păstrează o gândire lipsită de prejudecăţi faţă de opiniile diferite pentru că:

- Arată ce poziţie ocupă o persoană.
- Permite celorlalţi să îşi prezinte opiniile şi perspectivele.
- îi ajută pe argumentatori să ajungă şi să înţeleagă noi viziuni şi motive pentru acele viziuni.
- Nu îi jefuieşte mental pe oameni.

Lasă-ţi orgoliul deoparte şi caută adevărul sau cel puţin descoperă modalităţi diferite de a cerceta probleme şi situaţii. Ascultă cu atenţie argumentele prezentate şi formulează-ţi propriul răspuns. Prea mulţi oameni sunt superficiali şi *nu se gândesc* la răspunsurile lor şi la impactul pe care ele îl pot avea asupra celeilalte persoane.

De asemenea, oamenii trebuie să ştie că le înţelegi frustrarea şi motivul pentru care sunt exasperaţi peste măsură. Asta înseamnă că nu ridici vocea, nu utilizezi limbaj intimidant sau afişezi alte caracteristici ostile; tu eşti doar de acord cu problema. Şi niciodată nu jigni pe nimeni. Acesta este doar un adevărat semn de imaturitate atunci când oamenii ajung să se jignească.

Reţine că asta înseamnă înţelegere, nu a fi de acord. Există o diferenţă mare!

Consultare şi pregătire

O modalitate de a jefui mental alţi oameni este de a-i ţine în întuneric. Lipsa informaţiei, în special atunci când aceasta afectează calitatea muncii lor, este la graniţa cu inumanitatea. Dacă te întrebi de ce moralitatea este aproape dispărută, acesta poate fi un motiv.

Fie că eşti un muncitor-albină sau un conducător, este obligaţia ta să revizuieşti responsabilităţile implicate de slujba ta. Am învăţat devreme în cariera mea să mă asigur că fiecare persoană îşi înţelege responsabilităţile postului prin faptul că îşi revizuieşte fişa postului cel puţin o dată la şase luni. Această recapitulare include recompensa pentru că îşi fac treaba bine. Apoi *îi* întreb care sunt consecinţele dacă nu înţeleg acele definiţii ale slujbei şi rezultatele aşteptate. Pregăteşte-ţi stiloul şi hârtia. Adesea, oamenii sunt mai duri cu ei înşişi decât ar fi de obicei.

Eu numesc acest lucru „recompense şi consecinţe". De-a lungul drumului, dacă ai probleme cu îndeplinirea sarcinilor, ai o listă cu exact ceea ce trebuie să se afle. Această apărare este mai bine controlată pentru că nu există surprize. Ce ar putea spune? Ele pun bazele consecinţelor! Desigur, această abordare este utilizată în limitele politicii de resurse umane.

Pe vremea când Barbara muncea, şeful ei, Tom, a revăzut toate sarcinile impuse de slujba ei. Apoi el i-a prezentat toate bonusurile pe care le putea primi dacă îşi făcea treaba şi dacă depăşea rezultatele impuse. Era încântată că putea să obţină o creştere de salariu şi că putea fi propusă pentru sarcinile importante, concediu şi chiar o promovare!

Apoi Tom a scos un blocnotes şi un pix şi a zis: „Aşa că, spune-mi, Barbara, care să fie consecinţele dacă nu atingi aceste obiective? " Fără ca măcar să respire, Barbara a spus: „Ar trebui să fiu concediată." Tom s-a retras un pic şi a zis: „Oau, mă gândeam ca înainte să se întâmple asta poate că ar trebui să existe nişte cursuri de pregătire în afară, pentru îmbunătăţirea performanţei sau participarea la un seminar. Hai să pregătim etapa asta împreună." Şi aşa au făcut. In rolul de conducător, Tom a învăţat că oamenii erau mult mai duri cu ei înşişi decât era el. De asemenea, nu exista nici o nelămurire dacă obiectivele nu ar fi fost atinse. Revăzând responsabilităţile postului, recompensele şi consecinţele cu toţi angajaţii săi la fiecare şase luni era în vârful listei sale de conducere.

Dacă eşti angajatul, este responsabilitatea ta să verifici obiectivele aşteptate pentru slujba ta de către şef. în mediul de lucru nebunesc din ziua de azi, mulţi manageri şi supraveghetori nu îşi rezervă timp să îţi spună ce vor ei de la tine precum şi percepţia lor asupra rezultatelor aşteptate. Dacă nu au timp să se întâlnească cu tine, scrie ceea ce crezi despre responsabilităţile slujbei tale şi dă-le lista pentru a o verifica. în acest mod ai cercetat care sunt parametrii impuşi de slujbă. Aceasta este responsabilitatea personală de a înţelege, aşa că încetează să mai spui „Păi, nu mi-au spus". în plus, dacă eşti surprins de comentariile negative din estimările anuale, trebuie să validezi ceea ce şefii tăi aşteaptă de la tine. Programează acest lucru în calendarul tău pentru o revizuire semestrială şi reaminteşte-ţi că tu eşti cel care preia conducerea prin faptul că soliciţi această întâlnire. Din toată cercetarea pe care o realizez în calitate de orator profesionist, îngrijorarea numărul 1 - atât a liderilor, cât şi a angajaţilor - este

lipsa de comunicare. Dacă nu te numeri printre factorii de decizie, acționează ca să afli ce trebuie să faci la serviciu. In cazul în care alegi să nu faci acest lucru, nu fi surprins dacă devii o persoană toxică şi te simți jefuit mental.

Exprimă-te

Dacă înveți să te exprimi într-o manieră pozitivă, fără ostilitate, aceasta este abordarea pe care trebuie să o foloseşti pentru a-ți asigura un rezultat mai bun. Controlarea mâniei tale nu înseamnă ignorarea situației. Dacă alegi să te retragi, oferi celeilalte persoane controlul asupra ta şi asupra rezultatului final.

Jeb raporta grupului despre proiectul pe care el şi Marina îl finalizaseră. Acesta a fost un punct de cotitură pentru succesul celui mai mare client al Marinei. Dar ce se întâmpla? Jeb prezenta descoperirile fără să recunoască şi contribuția ei. feb mai procedase la fel şi în trecut şi Marina îl abordase cu îngrijorările ei. A crezut că situația se rezolvase, dar evident nu se întâmplase aşa ceva. Clientul era satisfăcut şi i-a mulțumit lui Jeb pentru contribuția extraordinară adusă în soluționarea proiectului.

Atunci când s-a terminat prezentarea lui Jeb, Marina s-a ridicat şi a spus cu putere: „Vreau să îi mulțumesc lui Jeb că prezintă rezultatele noastre. Faptul că am petrecut atâta timp în dezvoltarea acestui plan a fost o plăcere şi sunt mulțumită de soluțiile noastre. Vă rog, spuneți-mi mie sau lui Jeb ce întrebări ați putea avea", şi apoi s-a aşezat jos relaxată.

Marina şi-a expus gândurile fără să fie ostilă. Ce ai fi făcut în această situație? Te-ai simți jefuit mental, supărat sau furios la următoarea şedință? Dacă alegi să devii defensiv sau ostil, semeni cu un jucător slab. Apărarea drepturilor necesita siguranță din partea ta şi ştiința că ai capacitățile de a atrage rezultatele pe care le vrei.

Unele situații *nu merită* energia şi preocuparea ta. Atunci când hotărăşti că cea mai bună soluție este să te retragi, fă asta şi simte-te bine cu această decizie.

Nu lăsa pe nimeni să aibă acces la starea ta mentală şi să jefuiască bogăția productivității şi puterii tale. Unii oameni care fac acest lucru au fost jefuiți mental şi din acest motiv văd experiența jefuirii ca fiind acceptabilă.

Nu îi lăsa să se întoarcă la tine şi să spună: „O, doar glumeam. Nu mă lua în serios." Te va ajuta dacă revezi capitolele 3-8 şi posibilele răspunsuri. Jaful mental este serios şi trebuie să previi asemenea atacuri feroce asupra gândirii tale.

CAPITOLUL 15

Infecțiile toxice

Eşti contaminat în fiecare zi cu infecții toxice provenite de la oameni, slujbe şi de la mediul în care te afli. Această situație a devenit clară la începutul carierei mele.

In momentul absolvirii colegiului, m-am angajat ca educatoare. Asta se întâmpla înainte ca micuții să aibă oportunitatea să se ducă la creşă, ceea ce înseamnă că majoritatea educatorilor nu aveau abilitatea de socializare sau să se acomodeze cu împărtăşitul lucrurilor. Nivelul de zgomot din fiecare zi era înfiorător şi timpul petrecut în clasă a devenit o provocare, dar cea mai dificilă parte pentru mine au fost părinții.

Joe, de şapte ani, era egoist şi nepoliticos. Atunci când i-am abordat părinții lui să văd cum am putea coopera ca să ajutăm copilul, am fost şocată când m-au contraatacat şi au țipat: „Ne distrugi copilul!" Am vrut să îmi fi răspuns: „Păi, ai făcut o treabă foarte bună!", dar nu aufăcut-o. Ei şi-au vărsat veninul toxic şi m-au infectat cu un dezgust total pentru profesia aleasă. Acesta a fost doar primul incident dintre multe altele.

Uram fiecare zi, plângând pe drumul spre şcoală şi în drum spre casă. în unele seri, stăteam în maşină şi plângeam în hohote pentru că nu voiam să mă mai întorc a doua zi. Pentru aceia dintre voi care sunt profesori, Dumnezeu să vă binecuvânteze. Pur şi simplu nu era punctul meu forte, dorința mea sau o pasiune. Am avut o infecție toxică teribilă şi asta s-a întâmplat din cauza alegerilor mele.

După şase luni, am decis să încep să caut altceva. Uitându-mă prin anunțurile de angajări, am văzut o reclamă pentru o „fată cu bomboane", care urma să ofere mostre gratuite de dulciuri în magazine. Eram tânără şi îmi plăceau bomboanele, aşa că interviul a fost o nimica toată. Ne permitem să ne îmbolnăvim şi este de datoria noastră să schimbăm mediul.

Cunoaşterea este cheia. Am început să observ că prima mea slujbă nu era singura infecție toxică pe care o experimentam. Un simptom pe care ar fi trebuit să îl observ era supa toxică pregătită de una dintre cunoştințele mele. De exemplu, acesta a fost unul dintre comentariile pe care le-am primit după ce am explicat situația grea pe care o aveam la serviciu: „Vrei simpatie pentru alegerea ta de a fi profesoară? Caută explicația la *simpatie* în dicționar şi o vei găsi chiar lângă cele pentru *rahat* şi *sinucidere."* Niciodată nu am uitat conversația aceea, pentru că a lăsat o cicatrice adevărată în mintea mea, dar era acel medicament amar de care aveam nevoie pentru a merge mai departe.

Acceptarea unui salariu mai mic a fost soluția ca să mă eliberez de teama emoțională de a preda, ca să nu menționez eliminarea migrenelor îngrozitoare. Nu ştiam eu că această alegere de schimbare va fi începutul unei cariere de succes în vânzări şi marketing, aşa că sunt recunoscătoare pentru toate nenorocirile pe care le-am suferit. Eram *vindecată* de infecțiile toxice.

Morala povestirii: daca ai o slujbă care nu îți place sau dacă nu este ceea ce vrei să faci, schimb-o. Cu toate acestea, iată care este dificultatea: *trebuie* să ai cea mai bună slujbă pe care poți să o faci la acel moment, chiar acum, azi. Nu te transforma într-un leneş, pentru că atunci vei vărsa supa toxică pe echipa ta şi angajatorul tău. Ei ar putea suna la 911 (resurse umane) şi ar putea să ofere ordinul de a nu fi resuscitat alături de un bilet de concediere şi vei ieşi pe uşă afară! Tu eşti doctorul care va prelua controlul carierei şi succesului tău profesional.

Triajul: eşti infectat?

Şuvoiul constant de pilule de stres şi schimbări metabolice asociate ce acompaniază supărarea şi toxicitatea necontrolate pot, în cele din urmă, să afecteze diferite sisteme din corpul tău. Unele dintre problemele de sănătate pe termen scurt şi lung care au fost legate de enervarea necontrolată şi absorpția veninului oamenilor toxici includ:

- Dureri de cap şi migrene
- Probleme de digestie
- Dureri abdominale
- Insomnie
- Anxietate crescută
- Depresie
- Tensiune mare
- Probleme ale pielii, precum eczemele
- Atac de cord
- Infarct

„Ştim de cel puțin 20 de ani că oamenii care suferă de iritabilitate cronică sunt mai predispuşi să aibă blocaje severe în arterele inimii, dezvoltând boli de inimă în timp, având un risc mai mare de deces din cauza cancerului şi un progres mai rapid al sclerozei arteriale, chiar şi un risc mărit de a se răni la locul de muncă", spune Redford Williams, medic, director al Centrului de Cercetare în Medicină Comportamentală la Centrul Medical din cadrul Universității Duke şi un expert important în tratarea iritabilității.

Norma este o dovadă vie a ceea ce pot cauza infecțiile toxice. în 1990, a fost angajată de o companie ce era dispusă să o plătească bine ca să reorganizeze un segment cu producție scăzută din cadrul organizației. Nu ştia că situația era cât se poate de toxică. După câteva luni de zile, sănătatea ei era la pământ şi avea răni deschise în gură. Medicul ei i-a spus că era aftă. „Ce? Nu se îmbolnăvesc copiii de aşa ceva ? ", a exclamat ea. Doctorul i-a scris o rețetă pentru un medicament minune care nu a ajutat-o cu nimic.

Doctorul numărul doi, de ochi, urechi şi nas şi specialist în probleme de gât, a diagnosticat reflux gastroesofagian şi a asigurat-o că aceasta era cauza rănilor din gură. Norma a aşteptat două ore în biroul lui, iar stresul aşteptării a agravat infecția toxică. Acest doctor a prescris alt medicament minune care s-a dovedit ineficient. Leziunile deschise deveneau din ce în ce mai dureroase.

Doctorul numărul trei (deja de şase luni de la primele simptome), un alt expert în probleme de ochi, urechi, nas şi gât, i-a spus că trebuie să îi facă nişte analize de sânge. Expertul i-a spus Normei: „Pare a fi o deficiență imunitară - ceva ca SIDA." în mintea ei, deja îşi făcuse slujba şi se îngropase. Doctorul numărul patru, un dermatolog recomandat de cineva, s-a uitat în gura ei şi a spus: „Este uşor să vezi că ai tiroidă Hashimoto. Această maladie este cea mai comună formă de tiroidă autoimună. Este o boală comună, în principal printre femei, deşi am văzut şi câțiva bărbați cu aceeaşi boală. Aceasta apare atunci când sistemul imunitar al corpului devine derutat şi atacă organele, celulele şi țesuturile pe care trebuia să le protejeze. Este cauzată de proasta administrare a stresului."

Comportamentul toxic, atât al tău, cât şi al celorlalți, creează stres şi în consecință sănătate şubredă cauzată de „vărsarea" hormonului cortizol. Doctorul Normei a continuat să explice că dacă nu îşi controlează stresul,' sănătatea ei o să se înrăutățească. Scăderea nivelului de cortizol este realizată prin includerea unui echilibru în viața ta, printr-o alimentație adecvată şi mişcare fizică în mod regulat. Atât este de simplu.

Vindecarea infecțiilor toxice

Vremurile sunt grele. încrederea în ceilalți este scăzută, în timp ce acuzarea este populară. Perspectivele optimiste au scăzut şi nivelul temerii a crescut. Managerierea stresului şi vindecarea infecțiilor toxice necesită un amestec de energie, umor, spirit şi încredere în sine. Pe ce anume te vei concentra? Ce poți face ca să te muți într-un mediu mai puțin toxic? Precum Norma, tu eşti cel care trebuie să se îngrijească de propria sănătate. Stresul şi infecțiile toxice necontrolate te vor omorî.

ENERGIA: UN TRATAMENT PENTRU INFECȚIILE TOXICE

Cum anume creezi energia? Atunci când te simți destul de energic, ce anume s-a întâmplat? Când te simți stresat, ce anume s-a întâmplat? Energia mea vine din sentimentul că pot să mă ocup de orice situație sau persoană pe care o am sub control. Unele părți din viața pe care o controlezi: mâncarea, stilul de viață, cunoaşterea, timpul, relațiile, înfățişarea, gândurile - doar ca să numesc câteva.

Pe de altă parte, nu poţi controla părerile altor oameni, problemele lor, întârzierile de călătorie, serviciile proaste sau traficul. Atunci când pierzi energie preţioasă încercând să controlezi elementele ce sunt incontrolabile, te simţi epuizat, fără control şi toxic.

Noua echipă în care Francis a fost trimis părea să nu facă nimic bine. Atitudinea lui era într-un impas şi el amâna stabilirea unei întâlniri cu grupul disfuncţional pentru că era convins că va fi o altă pierdere de timp. Energia lui de a merge mai departe era complet epuizată.

A devenit prizonier în această gândire negativă. Păstrarea unui jurnal şi completarea lui cu ce anume îl înnebuneşte pe el şi ce anume i-a oferit energie l-a ajutat să analizeze situaţia cu care se confrunta. Francis a învăţat că trebuie să îşi rezerve timp să îi evalueze pe fiecare dintre colegii săi şi să înţeleagă ce tipuri comportamentale erau, recompensele pentru ei şi abordările pe care le putea folosi. (Vezi capitolele 3 *până la 8 pentru a revedea tipurile de oameni toxici.) Acest lucru i-a oferit rezistenţa necesară pentru a programa o întâlnire. Revăzându-şi notiţele înainte de întâlnire, ştia sigur că abilităţile lui de administrare a relaţiei erau bine dezvoltate şi că el era gata să pornească şi să aducă energia mult-dorită, concmtrându-se în acelaşi timp pe succesul echipei.*

Iată lecţia învăţată. Francis ar fi putut deveni victima circumstanţelor în această nouă misiune. Aşa cum a făcut el, *tu* trebuie să evaluezi situaţia *ta* ţinând un jurnal cu ceea ce ai învăţat şi ce ai putea schimba data viitoare. Verifică câştigurile obţinute la nivelul energiei, dar şi pierderile şi controlează ceea ce poţi.

Ceea ce se ştie: Oamenii au fost puşi pe acest pământ ca să te calce pe nervi şi să îţi reteze entuziasmul. Ai dezvoltat abilităţi interpersonale pentru a trata cu aceşti netoţi? Te-ai antrenat să creezi un panou reflector, astfel încât să nu îţi fie distrusă toată energia? Dacă ei încing lucrurile, te vei coace dacă nu iei situaţia sub control.

Tratament: Ascultă-i pe oamenii care te motivează. Da, ştiu că ai mai auzit acest lucru înainte, dar aplici într-adevăr această tehnică în cazul infecţiilor toxice? Tu eşti singurul care înţelege când anume te saturi de acest mediu şi de oamenii care transmit acest virus. Ascultă în mod constant şi priveşte mesajele primite de la diverse surse. Viaţa este grea şi este dificil să o străbaţi de unul singur, şi asta te poate face să te simţi abandonat. Vizitează site-ulwww.MarshaPetrieSue.com pentru sugestii.

EXALTAREA: VIVACITATE, VERVĂ ŞI ENTUZIASM

Exaltarea îndepărtează infecţiile toxice. Manifeşti un real entuziasm în relaţiile cu ceilalţi? Exaltarea este construită prin manifestarea preocupării şi învăţarea lecţiilor primite de la mediul tău, şi nu prin a fi captivat numai de tine şi de ceea ce te înconjoară. Acest al doilea comportament este doar unul egoist pentru că se rezumă numai la tine. înconjoară-te de citate pozitive, obiective scrise ca afirmaţii, planuri de acţiune, care pot fi realizate, şi oameni pozitivi şi o să te simţi exaltat. Entuziasmul faţă de viaţa ta este cheia. Exaltarea este ceva ce tu controlezi.

Sfaturi pentru a intra într-o stare de exaltare:

- Păstrează-ţi speranţa.
- Asumă-ţi riscuri.
- Oferă-te voluntar pentru două ore pe săptămână.
- Sărbătoreşte împreună cu familia ta.
- Bucură-te de mediul înconjurător.
- împărtăşeşte un gând pozitiv.
- Fă-ţi o listă cu motive pentru mulţumire.

Creează ceva ce poţi să îţi spui ţie însuţi, ceva care să te inspire -poate ceva ce ai scris chiar tu, o poezie ce este importantă pentru tine sau o listă de citate ce te fac să continui să lupţi. Cred că este o idee bună să te schimbi în fiecare an pentru a oferi o perspectivă nouă exaltării tale. Am citit prima oară gândurile în afirmaţia zilnică din discursul lui Larry Winget, „Taci din gură, nu te mai plânge şi trăieşte-ţi viaţa".

Iată afirmaţia mea zilnică:

în această zi ofer mai mult decât am primit. Creez o legătură între mintea mea, inima mea sigura mea. Mă înconjur de oameni pe care îi respect şi care mă respectă şi trăiesc după legea atracţiei. Calendarul meu este plin de evenimente ce îmi aduc bucurii mie şi fericire celorlalţi. Am foarte mulţi bani şi înainte să îi cheltuiesc mă întreb: „Cât anume este suficient?" Sunt recunoscătoare pentru viaţa mea şi apreciez tot ceea ce am.

Ce anume faci ca să îţi clădeşti exaltarea? Ştiai că pe Internet există peste 1.970.000 de bloguri care vorbesc despre entuziasm? Cred că asta se întâmplă pentru că oamenii ştiu că au nevoie de entuziasm ca să controleze toate lucrurile urâte ce se îndreaptă în direcţia lor.

ÎNCREDEREA ÎN SINE: CUM ÎŢI VEZI ABILITĂŢILE

Popeye are dreptate: „Sunt ceea ci sunt". Ce crezi despre tine fie te face mai puternic, fie te nimiceşte. încrederea în sine este rezultatul gândirii tale; în termeni bancari, este vorba de depozitul tău emoţional. Dacă îţi priveşti abilităţile într-o lumină pozitivă, ai depozitat în contul tău. Dacă te dojeneşti vorbindu-ţi ţie însuţi cu dezaprobare şi comentarii exterioare, extragi perspectiva pozitivă din depozitul tău emoţional. Infecţiile toxice extrag foarte mult din contul tău de încredere.
Aşa te percep oamenii în cele din urmă. Ai o părere bună despre tine? Pierzătorii vor avea probleme să îţi intre pe sub piele. Ai un cont de emoţii mic? Vulturii aceia te vor servi la masa de prânz tăiat în felii mici.
Iată cinci modalităţi de a construi încrederea în tine:
1. Atunci când îţi pui capul pe pernă seara, gândeşte-te la cinci evenimente diferite din acea zi. Te vei trezi odihnit şi vioi.
2. Reţine că devii ceea ce gândeşti despre tine. Lasă deoparte gândirea negativă.
3. Odihneşte-te, fă exerciţii fizice şi începe să mănânci mai sănătos.
4. Nu lăsa ca meschinăria de la serviciu, de la şcoală sau din viaţa personală să pună stăpânire pe succesul tău. O să te sece de cheful deviată.
5. Creează-ţi încredere în tine şi vei reuşi să vezi schimbarea ca pe un stil de viaţă.
încrederea în sine este o piatră de temelie; dacă este scăzută, te simţi vulnerabil, sistemul tău imunitar este slab şi vei suferi de infecţii toxice. Nu poţi decontamina oamenii toxici dacă te simţi câtuşi de puţin toxic. Atunci când eşti vulnerabil, poţi să te bizui pe câteva reacţii: gândirea ta devine confuză, pierzi perspectiva asupra lucrurilor, încrederea în forţele tale se diminuează şi este dificil să fii obiectiv faţă de tine şi de situaţia în sine.
Iată cinci sfaturi pentru construirea încrederii în sine:
1. Menţine o încredere puternică în propriile tale competenţe pentru a opri gândurile slabe, defensive şi neajutorate
2. Revizuieşte-ţi abilităţile şi dezvoltă-le pornind de la punctele tale forte. Verifică-ţi punctele slabe şi, dacă ele sunt problema, învaţă să le schimbi.
3. Rămâi concentrat pe găsirea soluţiei şi nu pe identificarea pericolului, înţelege că există o problemă care trebuie rezolvată, nu o ameninţare la viaţa ta sau la starea ta financiară.
4. Ridică-te deasupra situaţiei. Prefă-te că te afli într-un balon cu aer cald şi ridică-ţi starea de spirit peste gândurile negre pentru a obţine o nouă perspectivă.
5. Imaginează-ţi ce vrei sau ce nu vrei să faci. Fereşte-te să nu devii o profeţie auto-suficientă şi să cazi victimă oamenilor şi situaţiilor.

UMORUL: CEL MAI BUN MEDICAMENT

„De râsul lumii: un râs cu simţul umorului."

Vindecă-ţi infecţiile toxice prin râs. Ne luăm mult prea în serios. Provocarea este să readuci umorul în viaţa ta personală şi profesională, închiriază un film precum „O invenţie de milioane" *(The Jerk),* cu Steve Martin, sau găseşte o redifuzare mai veche cu Bill Cosby. Ia filmul cu tine la următoarea şedinţă şi încearcă să revezi partea pe care o găseşti comică şi distractivă.

„Iepuraşul energic a fost arestat; era înarmat cu baterii."

Viaţa este o afacere serioasă, dar nu *te* lua prea în serios. Nimeni nu face asta. Râsul favorizează creşterea endorfinei şi sfidează hormonul stresului, cortizolul, din sistemul tău. Hormonii stresului te îmbolnăvesc şi îţi dau infecţii toxice serioase. Atunci când râzi, eliberezi hormonul de anihilare a stresului, endorfina. Acest analgezic natural este precum o poţiune magică preparată în corpul tău, iar dozajul poate să fie anume scris pentru tine. Poate că ai auzit de euforia atletului ce apare la nivelul alergătorilor de distanţă lungă, aşa cum se eliberează endorfina care blochează orice durere.
Dacă înveţi cum să controlezi nivelul de endorfina din corpul tău poţi să te vindeci de infecţiile toxice. Conform resursei on-line, WebMD, eliberarea endorfinei poate fi atribuită unor ore de exerciţii fizice zilnice, gustării unor cantităţi mici de ciocolată, statului la soare (fără să te arzi), râsului, masajului, meditării, cântarului şi ascultării muzicii tale favorite.
Arunci când laşii te ţin de gât, hormonii stresului preiau controlul. Jesse Pittsley, doctor, preşedinte al Societăţii Americane de Psihologie, spune: „Pentru oamenii care sunt în mod obişnuit activi din punct de vedere fizic, ei au parte de relaxare activă - prin faptul că se concentrează pe senzaţia de mişcare a propriului corp şi de intrare în starea de activitate şi mişcare ritmică, care produc această reacţie de relaxare şi asta cred că contribuie semnificativ la sentimentele psihice ale stării de bine."

Substanța pe care creierul tău o produce depinde parțial de gândurile, sentimentele şi aşteptările tale. Dacă atitudinea ta față de boală sau față de viața, în general, este negativă şi nu ai aşteptări ca situația ta să devină mai bună, creierul tău poate să nu producă suficientă cantitate din substanțele de care are nevoie mintea ta pentru a crea rezultate mai pozitive. Dacă atitudinea şi aşteptările tale sunt mai pozitive, creierul tău este capabil să producă suficientă cantitate din substanțele care vor mări puterea de vindecare a corpului.

Infecția cu depresie

Te-ai mai simțit depresiv în ultima vreme? Slujba te întristează? Nu eşti singurul. Conform unui raport al Organizației Internaționale a Muncii, „depresia, anxietatea, stresul sau oboseala" se află în creştere, afectând (sau mai bine spus infectând) 1 din 10 muncitori din Finlanda, Germania, Polonia, Marea Britanie şi Statele Unite.

De asemenea, studiul a arătat că în Statele Unite, tratamentul depresiei costă între 30 de miliarde şi 44 de miliarde de dolari anual şi conduce la pierderea unei sume de 200 de milioane de dolari acumulată în zilele de muncă pierdute în fiecare an. Acest lucru este foarte trist, ca să nu mai spun că este foarte scump.

Toxina principală, în afară de problemele culturale şi economice, este dezvoltarea şi creşterea rapidă a tehnologiei informației. Odată cu competiția accelerată şi nevoia de a menține în mod constant pasul cu ceilalți, posibilitatea de a evada şi de a te relaxa aproape s-a evaporat. Mie personal îmi place tehnologia - *atunci când funcționează.* Atunci când nu funcționează, încep să cânt „If I had a Hammer" (Dacă aş avea un ciocan), cântecul lui Pete Seeger şi al lui Lee Hays.

Deci, care este soluția? Să îmi iau un ciocan nou? Săptămâna „Adu câinele cu tine la birou"? Masaje la birou? îmbrăcăminte casual? Dar aşteaptă, mai e ceva. Ce spui de un jacuzzi în camera de odihnă, un bucătar şef care să pregătească masa şi o sală de gimnastică proprie? De fapt, aceste idei sunt exact ceea ce companiile se gândesc să implementeze pentru angajații lor, astfel încât să scape de infecțiile toxice ce contaminează birourile.

Motivul pentru care oamenii vin la serviciu cu câinii lor este că muncesc 75 de ore pe săptămână şi nu mai au timp să îşi îngrijească animalul de companie. Probabil ai auzit că s-a descoperit că animalele sunt un factor de eliminare a stresului natural. Personal, am fost crescută cu gena câinilor şi cu etica de muncă a celor din generația *baby boom,* conform căreia munca şi numai munca te conduce la o promovare, aşa că am o aversiune față de animalele care aleargă prin birou.

Cu toate acestea, pe măsură ce industriile încep să găsească modalități de a reduce bugetele, o idee bună pentru lideri ar fi să se gândească de două ori înainte de a cheltui banii pe masaje săptămânale şi abonamente la sala de gimnastică. Aceste servicii suplimentare ar putea economisi destul de mulți bani companiei.

Este alegerea ta dacă vrei să te vindeci de infecțiile toxice. Fiecare situație - chiar şi un rezultat negativ sau prost - poate avea o parte bună. învață să îmbini energia, umorul, exaltarea şi încrederea în sine şi practică modalitatea de a nu cădea în depresie. Această combinație este rețeta ca să îi faci pe acei ratați mai agreabili şi pentru ca tu să fii mai fericit.

CAPITOLUL 16

Despre pene zburlite ...

Arțăgos

1. Să superi sau să enervezi pe cineva.
2. Să fii o sursă de iritare şi supărare.

Cei mai mulți dintre noi ne putem aminti când oamenii ne-au călcat pe nervi, ne-au supărat sau ne-au scos din pepeni. Dar din ce cauză unii oameni nu se enervează niciodată, nu se supără sau nu îşi ies din sărite? Aceştia au învățat să aplice abilități de controlare a conflictului atunci când evenimentele ar putea să îi afecteze.

Dacă un veterinar ar vedea o pasăre cu penele zburlite, veterinarul ştie că ceva este în neregulă şi că pasărea are nevoie de tratament. Despre ființele umane, studiile au relevat că furia şi certurile eliberează un hormon toxic, cortizol, în sistemele noastre (vezi capitolul 15). Dacă acest lucru nu este controlat, te poți îmbolnăvi foarte grav; poți chiar muri. învață modalitățile de a utiliza abilitățile specifice de supraviețuire în fața oamenilor toxici atunci când conflictul este pe cale să se declanşeze. Nu există nici un motiv ca să te simți prizonier!

Prizonier?

Bună, Marsha,

Te-am Î7itălnit la o conferinţă şi m-am bucurat foarte mult de prezentarea ta. Mă aflu într-un fel de situaţie neplăcută. Şeful biroului meu este o femeie care are peste 60 de ani şi lucrează într-un ritm rapid. Nu este pricepută la afaceri, însă este destul de bună în ceea ce face. Cu toate acestea, mormăie şi nu spune clar instrucţiunile.

Atunci când fac o greşeală sau sunt în lanţul de oameni care au făcut o greşeală, îmi aminteşte în mod constant acest lucru, chiar şi în faţa şefidui meu. Având un curs în relaţii umane, ştiu că acest lucru nu serveşte la altceva decât să stârnească conflicte la locul de muncă.

De asemenea, trebuie să îl abordez pe şeful meu ca să facă schimbările necesare. Sub conducerea acestei femei sau sub lipsa de conducere, de fapt, totul este dezorganizat. Nu sunt ţinute înregistrări ale conversaţiilor telefo-nice. Dosarele sunt împrăştiate. Şi nu toată lumea din cadrul unei echipe ştie starea în care se află un proiect sau nu este conştientă de problemele existente.

Comunicarea este groaznică. Eu lucrez într-un birou unde trebuie să mă port cu mănuşi de catifea. Femeia asta nu suportă schimbarea. Directorul principal are 75 de ani şi este pregătit să plece dacă lucrurile se înrăutăţesc. Şi avem o fată nouă care este foarte deşteaptă şi pricepută şi mă tem că dacă o vom trata prost sau dacă nu o susţinem şi nu îi folosim inteligenţa, o vom pierde. Şi mă tem că dacă insist pentru schimbări voi fi privit ca un reclamant, voi fi împins să greşesc, voi fi forţat să mă cert şi voi fi concediat. Mi s-a mai întâmplat înainte. Nu pot să continui să îmi pierd slujbele, dar sunt sătul şi obosit să lucrez pentru şefi cărora nu le pasă sau pentru manageri incompetenţi.

Eu/noi avem nevoie de sprijinul şi conducerea şefului. Cu toate acestea, el nu ştie absolut nimic despre afacerea noastră şi indiscutabil s-a retras. Cum ar trebui să îl abordez? Cum ar trebui să îi spun să o oprească pe femeia asta din a da vina pe alţii şi din negativitatea pe care o afişează? Am poziţia necesară ca, după ce ea îşi dă demisia, să am libertatea de a organiza biroul şi să fac totul să meargă precum un mecanism bine uns. Până în acea zi, însă, mă simt fără putere şi frustrat, temându-mă că o eroare din cauza proastei antrenări oferite de această femeie şi din cauza unui şef care nu se implică mă va costa o altă slujbă şi, probabil, o căsnicie bună.

Un alt lucru este că soţia mea şi cu mine avem o mică afacere de design de site-uri şi lucrăm de acasă. Copiii noştri vor merge la şcoală anul viitor şi vom avea posibilitatea să ne mărim afacerea şi să trecem la program fidl time. Cu toate acestea, trebuie să ne triplăm sarcinile de îndeplinit. Până în acel moment, am nevoie dejobul acesta. Salariul este bun şi ne permite să avem un acoperiş deasupra capetelor. De ce instrumente am nevoie ca să exersez răbdarea şi să ajung să fiu extraordinar în poziţia mea de acum până când pot să ies în lume şi să aplic lucrurile învăţate în afacerea mea?

O parte din motivul pentru care vreau să lucrez pentru soţia mea şi pentru mine este faptul că sunt sătul să tratez cu oameni toxici la locul de muncă. Ei au ruinat în mod constant lucrurile bune. Şi, da, şi eu am fost un om toxic.

îţi mulţumesc pentru ajutori

Matt

Iată care a fost răspunsul din partea mea, decontaminatorul oamenilor toxici:

îţi mulţumesc că ai apelat la programul „întreab-o pe Marsha" de pe site. Iată şase sugestii pentru problema ta.

1. *Abordează-ţi şefa şi spune-i că ai nevoie de ea să te ajute, astfel încât să fii mai productiv şi să faci mai mulţi bani pentru companie. Ia povara de pe umerii ei şi pune-o pe ai tăi.*
2. *întreab-o dacă vrea să i se comunice cine şi când, dacă vrea să ştie de ce. Spune-i că înţelegi cât de preţios este timpul ei şi că vrei să fii eficient la prima solicitare/proces/proiect.*
3. *Spune-i că ai vrea ca ea să formuleze câteva reguli de bază informative cu tine, ca să se asigure că tu îţi faci treaba. Dacă nu, iată câte sugestii: în primul rând, parafrazează şi asigură-te că înţelegi ce vrea ea; confirmarea de către ea a informaţiei îţi va permite să grăbeşti nevoile companiei şi ale clientului. în al doilea rând, stabileşte un moment, fie el zilnic sau săptămânal, în care să clarifici ce ai în farfuria ta. Acest lucru te va ajuta să rămâi concentrat pentru a obţine cei mai buni timpi.*
4. *După ce o întâlneşti, rezervă-ţi timp a doua zi pentru a-i mulţumi. Asta va verifica faptul că menţii regulile angajării.*
5. *în orice abordare pe care o faci (către ea sau altcineva), angajează-te cu intenţii pozitive. Nu fi măcinat de trecut şi de ce nu a funcţionat. Mergi înainte într-o manieră pozitivă, disciplinată.*
6. *Transformă-te în model masculin şi nu vorbi niciodată rău despre ea nimănui (cu excepţia soţiei, şi apoi lasă-ţi 10 minute ca să te linişteşti şi treci mai departe!).*

Sper să te ajute. Te rog să-mi spui dacă ai întrebări suplimentare!

Noroc şi să auzim de bine!

Marsha

Dacă eşti un director, un manager sau un supraveghetor, scopul tău ar fi să continui să înveţi şi să rafinezi abilităţile necesare pentru a lucra mai eficient cu oamenii. în acest exemplu, managerul de birou al lui Mart este toxic din punctul lui de vedere. Provocarea este de a stabili modalitatea cum te

percep oamenii. Trebuie să înveţi să netezeşti penele zburlite din cauza problemelor ce apar în permanenţă în domeniu prin dezvoltarea dinamică, schimbările neanunţate, reducerile la nivel de personal şi productivitatea necesară. Aceşti factori şi alţii continuă să exercite influenţă asupra capacităţilor tale ca lider. In plus, reducerea randamentului şi atragerea celor mai buni angajaţi din domeniu sunt mai mari în funcţie de reputaţia pe care o ai ca lider.

îţi recomand să utilizezi Tabela de scor a abilităţilor pentru a determina punctele nevralgice pe care le poţi avea.

Tabela de scor a abilităţilor

TREABA BUNA AM NEVOIE DE SLUJBA

	1	2	3	4	5
1. Ai o perspectivă optimistă.					
2. Fii un comunicator talentat.					
3. Construieşte relaţii.					
4. Deleagă.					
5. Oferă feedback.					
6. Acceptă greşeala.					
7. Fii un model de comportament.					
8. Respectă pe toată lumea.					
9. Ai aşteptări realiste.					
10. Stabileşte scopuri.					
11. împărtăşeşte informaţia.					
12. Sărbătoreşte încercările.					
13. Manageriază conflictul.					
14. Fii deschis către învăţat.					
15. Fii inovativ.					
16. Sărbătoreşte victoriile.					
17. Spune „mulţumesc".					
18. Arată emoţii adecvate.					
19. Alege cu grija problemele.					
20. Fii jucător de echipă.					

Pentru a primi o copie a acestei tabele de scor, trimite-mi un e-mail la adresa Information@MarshaPetrieSue.com.

Fă câteva copii ale tabelei de scor. Prima copie ar trebui să o completezi tu cu scorul tău - şi fii sincer. Care este percepţia pe care o ai despre modalitatea în care lucrezi cu oamenii, îi conduci, manageriezi şi supervizezi? Când ai terminat de acordat puncte, stabileşte care sunt cele trei domenii în care te descurci cel mai bine şi continuă să te axezi pe ele în calitate de cele mai bune abilităţi pe care le-ai dezvoltat. De asemenea, stabileşte şi care sunt cele trei arii în care ai vrea să te perfecţionezi şi încercuieşte-le. Pune această copie a tabelei de scor într-un loc ferit.

Fă 10 sau mai multe copii cu această tabelă şi oferă-le cunoscuţilor tăi. Roagă pe fiecare în parte să completeze cu sinceritate şi anonim scorurile (cineva din grup poate aduna tabelele completate şi să ţi le aducă ţie). Uită-te la scoruri alături de ceilalţi şi vezi dacă există inadvertenţe între percepţiile lor şi percepţia ta.

Aceste puncte slabe sunt domenii la care ai de lucrat, dacă alegi asta. Un lucru este garantat: dacă alegi să nu rezolvi diferenţele de la nivelul percepţiei, vei continua să zburleşti pene. Cei mai mulţi oameni nu vor să completeze o astfel de tabelă de scor pentru că le este teamă de ceea ce va afla. Dar ţie?

Retragerea către nord-est a unei firme de avocatură importante începuse fără participarea unuia dintre avocaţii de succes, Hampton. Retragerea, ce necesita analize făcute de angajaţii firmei, a revelat că exista o tensiune nediminuată cauzată de avocatul care nu era prezent. Hampton era nepoliticos şi arogant şi chiar nu-i păsa ce credeau ceilalţi despre el.

Toată firma încă îşi revenea după cel mai recent atac al său asupra unuia dintre avocaţi, Anne, pe care el o concediase fără nici un motiv anume. Două dintre secretare plecaseră pentru că nu puteau suporta tensiunea continuă la care le supunea comportamentul supărător al lui Hampton. Din cauza rulării mari de oameni, firma

avea probleme serioase să recruteze angajați și avocați noi. în plus, exista reputația îngrozitoare că ar avea un mediu toxic ce punea în pericol relația cu clienții.
Unul dintre partenerii din conducere era hotărât să rezolve această problemă, așa că atitudinea lui Hampton a condus la apariția unor probleme pe tabela de scor. Cu toate acestea, după multe discuții și treceri în revistă a clienților importanți ai lui Hampton, grupul a decis să nu trateze acest subiect cu el. Ei au decis să păstreze status quo-ul din cauza numărului enorm de ore pe care le înregistra, a valorii clienților lui și a profiturilor pe care le aducea.
Penele au continuat să se zburlească infirma de avocatură. Clienții au început să plece pe măsură ce serviciul pentru clienți s-a deteriorat rapid pentru că nu existau suficienți angajați ca să acopere nivelul de muncă existent. într-un an, profiturile scăzuseră, iar cei aflați la conducere știau că erau în pericol. O multinațională a achiziționat compania, Hampton a fost concediat, iar ceilalți angajați au fost extaziați de fuziune.
Morala poveștii: niciodată să nu permiți ca atitudinea nepotrivită â cuiva să treacă fără să o verifici. Că ești un director sau un simplu angajat, ai o alegere asupra acțiunii pe care o poți face! Utilizează o tabelă de scor sau alt instrument de evaluare (DiSC, Indicatorul tipologiei Myers-Briggs, Modelul stilului social al Tracom Group etc). Aceste instrumente te vor ajuta să îți înțelegi personalitatea și ce se află în spatele acțiunilor tale și îți oferă un indiciu privind tiparele obișnuite de comportament. Evaluările te ajută să găsești modalități diferite de a te adapta și de a rezolva problemele. în plus, ele oferă o hartă care te ajută (și pe ceilalți îi ajută) în dezvoltarea personală. Acesta este unul dintre motivele pentru care am fost calificată să folosesc Indicatorul tipologiei Myers-Briggs. Atunci când un client are doar penele zburlite sau dacă vrea pur și simplu o performanță mai mare, revizuim fiecare angajat în parte, apoi privim echipa ca un întreg. Este bine de știut că 80% dintre companiile din tipul Fortune 100 utilizează aceste instrumente pentru a-și menține performante grupurile.
Nu te plânge și nu critica altă persoană - fă ceva ca să controlezi situația. Dacă te afli în echipa de conducere, antrenează-te și antrenează-ți oamenii în rezolvarea conflictului și managementul furiei. Este dezgustător să vorbești unui grup al cărui conducător susține că este prea ocupat ca să participe. Ce fel de semn transmite acest lucru? Ceea ce face este să îi enerveze pe cei care participă la întâlnire. Managerii consideră adesea că fac parte dintr-un grup elitist și cred că sunt mai presus de învățat pentru că, desigur, cineva a observat abilitățile lor și i-a promovat. Rezultatul pe care îl obțin este adesea o surpriză pentru ei și destul de tulburător. Eficiența unor lideri în enervarea angajaților creează procese cu finalizare greșită, plângeri de agresiune sexuală și alte probleme legale. Următoarele patru sugestii conțin o listă foarte scurtă de opțiuni pentru lideri:

1. Fii un ascultător excelent. Ascultă printre rânduri. Pune accentul pe viața ta profesională și personală. Fii un model de urmat extraordinar, învățându-i în permanență pe ceilalți să asculte mai eficient.
2. Acordă atenție cuvintelor pe care ei le aleg și fii flexibil cu stilul celeilalte persoane. Nu totul se reduce la tine; totul se reduce la ei.
3. Acordă timp fiecăruia în parte. Este slujba ta să acorzi atenție problemelor pe care le au. Această luptă pe care o duci este ca să fii un excelent administrator al timpului. învață să fixezi reguli de bază ce includ momentele speciale ale zilelor în care se aplică politica ușilor deschise.
4. Ajută oamenii să se axeze pe problemă *și* soluție. Fă-le să le fie mai ușor să se plângă și să aducă soluții. *Niciodată* nu refuza idei, oricât ar fi ele de bizare. De obicei, ei văd mai departe decât tine.

Conflictele, atunci când sunt tratate eficient, reprezintă mijloace incredibile pentru dezvoltare - atât a ta, cât și a celorlalți. Poate știi care sunt abilitățile necesare pentru a face acest lucru, dar le poți aplica eficient?
Extrage emoția din orice situație. Ce poți face mai rău când ai de-a face cu un conflict este să devii defensiv sau supărat. Dacă începi să te superi, scuză-te pentru un moment, numără până la 10 și întoarce-te atunci când te simți din nou obiectiv. Sau repotrivește întâlnirea spunând: „Trebuie să mă gândesc un pic. Putem să reluăm discuția noastră mâine dimineață?"
Găsește punctele comune. Avem tendința de a ne concentra asupra lucrurilor cu care nu suntem de acord, un lucru neproductiv. Dacă te gândești la asta, întotdeauna există mai multe lucruri asupra cărora suntem de acord decât lucruri cu care nu suntem de acord. Atunci când recunoști un atribut comun, dezarmezi instantaneu situația. Iată dificultatea: unii oameni sunt obișnuiți să obțină rezultate proaste, iar modelul din mintea lor le forțează atitudinea să devină negativă și iritată.
Oferă critică obiectivă. Oamenii vor fi mai înclinați să vină să îți spună problemele dacă simt că sunt apreciați și luați în serios. Acestea fiind spuse, laudă-i atunci când vin și îți vorbesc despre probleme grave. Apreciază acea persoană, abordează problema și provoacă schimbarea.

încă îți mai este groază de conflict? Precum majoritatea oamenilor vei găsi mai uşor şi mai confortabil să rămâi supărat decât să rezolvi situația. Motivul este că rezolvarea situațiilor dificile implică mult efort. Dacă ai puterea interioară ca să faci astfel încât viața ta să fie mai frumoasă, încearcă să rezolvi conflictul.
Fie iubeşti oamenii, fie încerci să îi controlezi. Există puțin spațiu pentru altceva şi îți este mai uşor să îi controlezi decât să ții la ei.

Femeile au grijă, bărbații preiau controlul

In mod tradițional, bărbații au fost obişnuiți de către societate să fie independenți. Mesajul pe care l-au auzit în perioada lor de formare a fost să se joace jocuri competitive şi să învețe să dețină controlul asupra situației. Femeile sunt crescute ca să construiască relații şi legături. Ştii teoriile vânătorului-strângătorului: bărbații vânează, căutând ceva specific, iar femeile strâng, aducând oameni şi lucruri laolaltă.
Ca bărbat sau ca femeie, există abordări pe care ar trebui să le utilizezi şi abilități ce construiesc mai uşor relații. Dacă înveți care sunt diferențele între sexe vei putea să descoperi încă un fragment din puzzleul oamenilor toxici. Bărbații şi femeile din mediul nostru de azi de afaceri nu vor să admită că există abordări mai bune care pot fi folosite cu unul dintre sexe sau cu celălalt. Fie că lucrezi pornind de la tavan sau de la podea, iată nişte considerații.

Ce ar trebui să facă femeile în domeniul afacerilor atunci când lucrează cu bărbați:

- Nu minimaliza rezultatele de la muncă.
- Păstrează discuțiile axate pe probleme legate de slujbă sau pe evenimente de la ştiri.
- Controlează tonul cu care vorbeşti.
- încearcă să ajungi la subiectul principal şi să incluzi cine, ce, când, unde şi cum.
- Nu utiliza finaluri standard precum „nu-i aşa?" sau „corect?".
- Scade nivelul tonului tău pentru a face o declarație enunțiativă.
- Monitorizează-ți numărul de zâmbete şi încuviințări din cap.
- Nu te scuza dacă nu ai greşit.

Melissa era pe calea cea bună spre obținerea succesului. Fusese angajată pentru abilitățile ei extraordinare cu oamenii şi pentru educație. Deşi era tânără, deja dezvoltase o relație reală cu echipele de conducere. Vicepreşedinele companiei, Laurie, dorind ca ea să reuşească şi i-a sugerat să meargă la traininguri împreună.
Laurie primise deja feedbackuri despre vocea ascuțită a Melissei, care o făcea să sune ca o şcolăriță. Membrii celeilalte echipe îi contestau credibilitatea şi părerea ei valoroasă nu era luată în serios. Bob, conducătorul echipei, evita interacțiunile cu Melissa. El purta aparat pentru auz şi îi era imposibil să o î?ițeleagă din cauza tonalității vocii ei care era în afara normelor.
Atunci când a abordat-o, Laurie i-a propus să lucreze cu un instructor pentru voce. în doar trei şedințe, s-a simțit o diferență esetițială în vocea Melissei. Următoarea provocare a fost să o oprească din a termina propozițiile ca şi cum ar pune o întrebare, în condițiile în care ar trebui rostite ca şi cum ar fi declarații. Instructorul i-a spus: „Multe femei cad pradă sindromului impostorului. Te priveşti în oglindă şi îți spui: «într-o zi îşi vor da seama că nu sunt atât de bună pe cât cred ei». Acesta este rezultatul unei slabe încrederi în propria persoană şi este evident în modul dea vorbi."
Melissa nu avea nici o idee de acest lucru şi era dornică să îşi continue lecțiile de dicție. în timpul lecțiilor, i s-a spus că femeile folosesc aproximativ de cinci ori mai multe cuvinte decât bărbații. Ea lucra într-un mediu predominant masculin şi ştia că trebuia să fie mai concisă şi să utilizeze mai puține cuvinte. Era greu să se concentreze atât pe ceea ce spunea, cât şi pe numărul de cuvinte. Cu toate acestea, colegii ei au început în curând să o accepte în calitate de colaborator, aşa cum era ea!
Morala: înregistrează-te vorbind. Ascultă inflexiunea, autenticitatea, entuziasmul şi angajamentul față de subiect în timp ce masori impactul mesajului tău. Fie că eşti bărbat sau femeie, dacă nu îți place vocea sau tonul tău, schimbă-le. Concentrarea şi disciplina sunt sigurele lucruri de care ai nevoie.

Ce ar trebui să facă bărbații în lumea de afaceri atunci când lucrează alături de femei:

- Utilizează mai mulți termeni politicoşi precum „te rog" şi „mulțumesc".
- Nu-ți fie teamă să ceri ajutorul - uită de orgoliul tău.
- Oferă un feedback mai puternic prin intermediul expresiilor feței şi celor verbale.
- Fă cereri mai politicoase în loc să urli comenzi.
- Controlează-ți temperamentul şi comportă-te ca un profesionist.
- Nu te adresa femeilor cu termeni condescendenți precum scumpo, dragă, frumoaso sau iubito.
- Nu întrerupte şi nu monopoliza conversațiile.

Nimeni nu voia să lucreze cu Eric. Era zgomotos şi părea că stă în umbra unui comportament toxic. îi plăcea să lucreze cu Joanie pentru că era inteligentă şi rapidă. Atunci când a abordat-o ca să vorbească de noul proiect pentru care fuseseră amândoi desemnați, el a zbierat: „Hei, drăguțo, ai timp pentru un pahar mic după serviciu ? Ştiu că iubitului tău nu o să-i pese. Probabil că îşi dă seama ce bucățică eşti! Asta o să ne ofere nişte timp să ne relaxăm ca să ajungem să ne cunoaştem cu

adevărat, aşa încât să terminăm mai repede proiectul ăsta!" l-a făcut cu ochiul şi a îmbrăţişat-o. Abia a aşteptat un răspuns şi a spus când pleca: „Superb - ne vedem în hol la 5 şi 15."
Prietena lui Joanie l-a auzit pe Eric şi a alergat la biroul ei. „Cât de nepoliticos! Doar nu o să te întâlneşti cu idiotul ăla, nu ? Ce palavragiu! Dacă aş fi în locul tău aş merge direct în biroul managerului nostru şi aş urla că a avut loc o hărţuire sexuală. Nu-l lăsa să scape cu un asemenea comportament!" Nesigură, Joanie doar a dat din cap că nu şi s-a întors la e-mailul ei.
Morala: percepţia asupra unei situaţii stă în mâinile persoanei care este abordată, nu a ta. Supărările pot apărea fără ca tu măcar să ştii!

E-mailul toxic

Ţi-a trimis cineva vreun e-mail care să te supere? Se întâmplă în fiecare zi la locul de muncă. Dar volumul de e-mailuri este incredibil: în fiecare zi 8 miliarde de e-mailuri sunt schimbate prin intermediul Internetului şi se estimează că până în 2010 această cifră va ajunge la 42 de miliarde. Clienţii se aşteaptă să primească o medie de 1.400 de e-mailuri spam în fiecare zi!
In graba ta de a citi rapid şi de a răspunde la cele mai multe e-mailuri primite, trebuie să cercetezi bine ca răspunsul tău să nu conţină cuvinte pe care destinatarul să le perceapă ca termeni spam. Percepţiile diferă şi semnificaţia ta poate să îşi piardă din adevărata intenţie odată ce o persoană cu o gândire diferită citeşte acelaşi lucru.
Qualcomm, Inc. a oferit o variantă a programului de e-mail foarte popular Eudora, ce introducea o opţiune suplimentară numită MoodWatch (vegherea stării de spirit), care scanează atât e-mailurile ce intră, cât şi cele ce ies pentru „limbaj potenţial neadecvat" şi le cataloghează:
Un ardei iute:„k face bine să cunoşti persoana."
Doi ardei iuţi: „Ai grijă, ne jucăm cu focul aici."
Trei ardei iuţi: „Oau, asta e genul de gândire ce ar putea să mă facă să îţi spăl tastatura cu săpun."
MoodWatch este bazat pe teorii dezvoltate de Da vid Kaufer, director al departamentului de limba engleză de la Universitatea Carnegie Mellon. Kaufer a realizat un studiu al termenilor inadecvati pe care îi defineşte drept „comunicare mediată de computer menită să intimideze interlocutorul prin reţinerea de la curtoaziile existente într-o comunicare civilizată". Termenii inadecvati sunt agresivi, supărători sau nepoliticoşi şi sunt aruncaţi prin intermediul ciberspaţiului exact în destinatar. O adevărată limbă toxică! Şi nici măcar nu trebuie să îi vezi la faţă pe cei care au trimis aşa ceva. Eşti departe de ei, aşa că ei nu se pot lupta cu tine. (Dă căutare pe Google după MoodWatch ca să afli mai multe.)
Poate crezi că aceşti termeni inadecvati seamănă cu folosirea literelor de tipar. Nu mai este valabil! Creezi o situaţie toxică prin cuvintele pe care le alegi şi le foloseşti.
Este interesant că studiul lui Kaufer este bazat pe o analiză a peste o mie de e-mailuri, realizând dicţionare de cuvinte inadecvate şi fraze pe care MoodWatch le foloseşte pentru clasificarea mesajelor individuale. Desigur, utilizarea limbajului jignitor şi profanator va fi omisă pentru cei slabi de inimă. Alte fraze, totuşi, declanşează o „alertă iute" doar prin tonul intimidant (exemplele ar include „Nu sunt pe cale să..." şi „Sunt sătul până la refuz de..."). Sunt convinsă că rareori faci astfel de declaraţii faţă în faţă, dar le pui însă într-un e-mail! Ciberspaţiul îl transformă pe destinatarul tău naiv într-o ţintă uşoară. Dialogul poate să se învârte înainte şi înapoi, creând conflictul, reducând încrederea şi aruncând toxine în conversaţie.
Enervarea oamenilor prin transmiterea de e-mailuri ofensatoare nu este realizată neapărat conştient. Chiar limbajul pe care îl consideri nevinovat poate fi considerat inadecvat. Stilurile de comunicare pot fi diferite, percepţia asupra contextului poate fi greşit interpretată sau temperamentele individuale pot fi din părţi diferite ale lumii. Acţionează pe baza diferenţelor generative şi a diversităţilor culturale şi poţi avea parte de interpretări toxice. Scoate-ţi costumul periculos din dulap ca să te ocupi de e-mailurile toxice!
Walter era responsabil de finalizarea unui proiect ce depăşise termenul de predare. Ştia că era târziu şi s-a simţit îngrozitor din cauza termenului limită depăşit, în special pentru că el era omul de legătură cu clientul, într-o criză, a trimis următorul e-mail: „Albert, când anume va fi finalizat proiectul?" Albert s-a supărat foarte tare atunci când a citit mesajul. „Cine se crede Walter? Şi ce crede, că sunt Superman ?" Pentru Walter, limbajul părea suficient de inocent. Expeditorul ştia contextul în care fusese trimis mesajul. Aşa că, termenii inadecvati au acţionat şi totul din cauza stresului şi a tensiunii resimţite atât de Walter, cât şi de Albert.
Problemă: chiar şi resursele programului MoodWatch ar găsi dificil să identifice mesajul lui Walter ca o alertă de trei ardei iuţi.

Şi din ce cauză ai nevoie de programul ăsta? Pentru că a te ascunde în spatele tastaturii sigure a devenit un eveniment cotidian. Provocarea este de a trimite nu mai mult de trei e-mailuri pentru a administra o problemă. Dacă mai ai ceva de spus, pune mâna pe telefon.
Responsabilitatea nu ar trebui să stea în software ci, mai degrabă, pe umerii tăi. în această lume rapidă, care se ocupă de mai multe lucruri în acelaşi timp, uneori nu se face exact lucrul evident. Dacă nu ai un program disponibil ca să corecteze greşelile de ortografie, atunci gân-deşte-te înainte de a da click pe butonul fără întoarcere, cunoscut drept „trimite".
Responsabilitatea ta personală se extinde dincolo de butonul de „trimite". Dacă mesajul tău suscită reacții şi răspunsuri negative, nu da vina pe altcineva. Verifică-ți cu atenție limbajul ca să elimini cuvintele toxice. Există vreo şansă cât de mică ca vreun cuvânt să fie perceput altfel decât ai intenționat? Fii atent la asemenea lucruri.
Fie că te axezi pe diferențele existente între sexe, pe puterea ta de a conduce, pe e-mailurile pe care le trimiți sau pe orice altă formă de comunicare, plasează-te în poziția de control. Şi trebuie să te străduieşti să vezi cum te percep ceilalți. Nici tu, nici altcineva din jurul tău nu trebuie să aibă penele zburlite! Numai păsările pot face asta.

CAPITOLUL 17
Vorbind din punct de vedere personal

Deana trăia cu amenințarea unor migrene săptămânale. Ea se căsătorise cu iubitul ei din facultate, Terry, exact după ce absolvise. Cu toate acestea, căsătoria nu a adus genul de viață la care visase. Patima lui pentru alcool şi problemele cu slujbele au creat discuții în relația lor. Personalitatea de Jekyll şi Hyde a lui Terry l-a făcut să sară de la a fi un ticălos la a fi un atotcunoscător. înjosirile sale aufăcut-o pe Deana să nu mai aibă deloc încredere în ea. După o perioadă considerabilă de terapie cu doctorul Bob, Deanna a învățat că într-adevăr avea la dispoziție o serie de alegeri. S-a decis să îl părăsească pe Terry, punând capăt toxicității alături de care trăise 11 ani. In mod miraculos, migrenele i-au dispărut pentru mulți ani -până când s-a infectat cu o altă situație toxică.

Câte o zi, pe rând

Eu, Marsha Petrie Sue, sunt o persoană toxică care se tratează şi sunt somată să am grijă de propriul meu comportament urât şi să fac alegeri bune când interacționez cu cineva. Mama era foarte sarcastică şi putea să treacă de la a se comporta ca un ticălos la a fi un trădător. Tata era un atotcunoscător şi un tăcut, în funcție de situație. Este sarcina noastră să identificăm oamenii toxici şi să acționăm - dar şi să preluăm controlul şi să schimbăm lucrurile.
Cine te-a crescut şi cum i-ai caracteriza pe părinții tăi? *Tu* le-ai moştenit comportamentul fie că vrei sau nu şi ai de-a face cu impactul lor în mod obişnuit. Gândeşte-te doar cum reacționezi sau răspunzi.
Situațiile toxice şi oamenii nu apar doar la serviciu şi la muncă. Ele pot pune stăpânire pe fiecare moment din viața ta.
într-o dimineață conduceam spre cabana noastră din Munții Albi, din Arizona. Drumul lung din față mi-a reamintit că am mare nevoie de o ceaşcă de cafea şi exact acolo, în fața mea, era un McDonald's. Lucrările de pe stradă îmi îngreunară găsirea intrării şi apoi am fost întâmpinată de vreo 12 maşini aşteptând la coada de la servire rapidă.
Cumva am ratat căsuța în care faci comanda pentru cafea. Atunci când am ajuns la ghişeul unde trebuia să plătesc, m-a întâmpinat o tânără care s-a uitat la mine ca şi cum abia atunci ar fi coborât din pat şi apăruse acolo cu proasta dispoziție cu tot. Mi-a spus: „Nu ați făcut comanda la căsuță, aşa că trebuie să vă întoarceți la capătul cozii şi să faceți comanda."
Am întrebat-o: „Tu răspunzi la telefoanele de la căsuță?" „Da", mi-a răspuns cu sarcasm, „dar nu vă am pe ecran, aşa că trebuie să vă duceți la capătul cozii şi să faceți din nou comanda."
„Nu, o să îți plătesc şi o să trag în față", am spus. Ca şi cum ar fi fost programată înainte, mi-a spus: „Trebuie să ieşiți de la rând, să vă duceți la capătul cozii şi să faceți încă o dată comanda." Simțeam cum ajung în acel punct urât din mintea mea, cel al căsuței oamenilor toxici. Cu calm i-am zis: „Uite ce este, nu trebuie să îl chemăm pe manager, nu?" Cu un suspin adânc, foarte adânc, mi-a spus: „Plătiți cafeaua şi trageți în față." Aşa că asta am făcut.
Când am ajuns la următorul geam, am fost întâmpinată prietenos şi cu bucurie de un tânăr. Mi-am cerut scuze pentru că „nu am apărut pe ecran ", şi el mi-a spus că asta se întâmpla destul de des din cauza sistemului. l-atu sugerat să se ducă să o învețe şi pe fata de la casă pentru că era nesuferită, neprietenoasă şi o adevărată durere de măsele. Replica lui? „O, întotdeauna are o problemă."
Morala poveştii? Nu accepta comportamentul urât al oamenilor. Atunci când faci acest lucru, le transmiți că este în regulă să te comporți urât. Şi nu este! Ar trebui să fie misiunea ta să te comporți frumos 24 de ore pe zi, 7 zile

pe săptămână, si să te aştepţi ca şi ceilalţi să facă la fel. Poate că acesta nu este un lucru realist, dar trebuie să lucrăm la acest aspect ca o echipă. învaţă abilităţile de a combate oamenii toxici şi nu le permite să te atragă în urâţenia lor!

Copiii toxici au învăţat de la adulţii toxici

Ce părere ai despre copiii toxici? Părerea mea este că în prezent, părinţii simt nevoia şi dorinţa ca propriii copii să le fie prieteni. Toată relaţia părinte-copil este distrusă. Să îi înveţi pe copii parametrii behavioristici pare să fi dispărut din agenda părinţilor. Nu sugerez să te întorci pe vremea lui June şi Ward Cleaver din serialul *Leave ît to Beaver.*

Tehnicile utilizate până acum în această carte ar trebui să fie cuprinse în manualul pentru părinţi „Cum să discuţi de la persoană la persoană cu copilul tău". Da, ştiu ce îţi spui în sinea ta: „Nu ai avut niciodată copii! Cine eşti tu să le spui oamenilor cum să îşi crească copiii?" Lasă-mă să îţi spun ce anume ştiu. Studierea perspectivelor comportamentale a fost întotdeauna o pasiune de-a mea, de 30 de ani încoace. Atunci când văd fetiţe aflate aproape de vârsta adolescenţei care se îmbracă precum nişte prostituate sunt îngrozită. Am întrebat o mamă dacă a fost de faţă când fiica ei şi-a cumpărat lucrurile şi ea m-a asigurat: „Desigur. Nu este scumpă?" Am spus că mi se pare că îmbrăcămintea ei este puţin mai potrivită pentru cineva puţin mai în vârstă. Am ales ca nici măcar să nu încerc să schimb pe cineva şi să îi las pe oameni în pace, dar uneori curiozitatea mea pur şi simplu învinge!

Cred că părinţii din ziua de azi trăiesc prin copiii lor. Este păcat, pentru că eu consider că lipsa unor parametri comportamentali pune în pericol dezvoltarea unei fiinţe omeneşti sănătoase.

Al, soţul meu, şi-a pierdut soţia din cauza cancerului când ea avea 34 de ani şi el 35. Copiii lor, Karen şi Al III, aveau 13, respectiv 14 ani. în condiţiile acestei îngrozitoare tragedii cu care s-a confruntat familia, el s-a aşezat lângă adolescenţi şi le-a explicat regulile. „După cum ştiţi, călătoresc aproape săptămânal. Iată care sunt regulile: fără alcool şi fără droguri." Dacă sunteţi arestaţi, nu vă cheltuiţi ultimul ban su-nându-mă pe mine, pentru că nu o să vin. Ştiţi mai bine ce aveţi de făcut şi mama voastră merită mai mult decât să vă purtaţi urât şi să vă ruinaţi viaţa!"

Al avea şi el reguli noi. Trebuia să înveţe să gătească, să cureţe, să fie ambii părinţi la un loc şi multe altele. Aceasta era ocazia perfectă pentru orice familie privată de dragoste să devină toxică, dar ei au ales să nu facă acest lucru.

Acum, ajunşi la 40 şi ceva de ani, Karen şi Al III sunt nişte adulţi care au succes. Nu a fost un drum uşor pentru nici unul dintre ei, dar regulile au fost reguli. *Ştiau* când au greşit şi care erau consecinţele. Fără surprize.

O să repet: viaţa e dificilă. Viaţa nu este cinstită. Treci peste asta!

Păstrarea veseliei în perioadele grele necesită o combinaţie de energie, entuziasm, încredere în sine şi umor. Percepţiile trebuie schimbate, incluzând obţinerea unei cunoaşteri mai vaste şi a unei percepţii mai comprehensive. Care este perspectiva ta asupra vieţii şi a lumii? Lentilele şi filtrele includ un unghi foarte cuprinzător sau foloseşti un microscop cu o perspectivă îngustă? Anumite situaţii şi evenimente nasc ostilitate în tine şi tu o porţi după tine ca pe un sac vechi?

Penny era o adevărată furtună. S-a trezit zâmbind şi plină de viaţă. Familia ei o interoga adesea pentru a afla dacă a luat ceva în timpul nopţii, iar ea le răspundea: „Am sete de viaţă. De ce nu? Alternativa care mi se prezintă este plicticoasă. Nu vreau să ajung pe patul de moarte şi să spun «Aş fi putut, ar fi trebuit, aş fi fost în stare»".

Entuziasmul a ajutat-o să îşi trăiască viaţa aşa cum şi-a dorit-o. Cu mulţi ani în urmă, o mătuşă foarte pesimistă a influenţat-o. Nimic din ce făcea nu era bine şi oamenii se înşelau întotdeauna. Penny a decis să nu permită niciodată ca ea să ajungă aşa de jos.

Ştia că viaţa nu este perfectă şi atunci când se confrunta cu momente dificile, căuta lecţiile care trebuie învăţate. Penny a trebuit să caute bine după ce tatăl ei a murit pe neaşteptate, în somn. După ce s-a gândit mult şi bine la momentul complet neaşteptat în care a murit, ea a ajuns la concluzia că a fost o adevărată binecuvântare, pentru că niciodată nu fusese nevoit să îndure în viaţa lui o zi de boală. Chiar dacă durerea ei era profundă, a trecut peste.

Soarta mamei ei era foarte diferită. Ea avea probleme cu inima şi era prizonieră într-un scaun cu rotile într-un azil. Boala prelungită şi-a pus amprenta asupra lui Penny, deşi era întotdeauna optimistă atunci când vorbea cu mama ei. Strângea o perspectivă senină din străfundul sufletului ei, ştiind că asta le-ar ajuta pe amândouă.

Precum mătuşa lui Penny, există unii oameni care intră într-o încăpere (plângăcioşii sau nevoiaşii) şi seacă veselia din toată lumea. Nu sunt nişte persoane plăcute lângă care să stai.

Patricia era din nou depresivă. Maşina i se stricase, pisica era bolnavă şi îşi cumpărase un sortiment greşit de cafea de la piaţă. Plus că vecinul îşi parca mereu maşina prea aproape de a ei, grădinarii nu tăiau iarba cum trebuia, iar gunoierii întârziaseră cu o zi. Traficul părea că începe să crească şi în cartierul ei, la piaţă nu găsea legume proaspete şi rufele nu erau spălate. Ca să îngreuneze şi mai mult situaţia, părea că prietenii ei o ocoleau, logodnicul său nu o sunase şi mama ei se plângea întotdeauna. Ce putea să facă? Pur şi simplu viaţa nu era corectă şi ştia că o să fie şi mai rău înainte să fie bine.

Nu e greşit sa râzi de tine

Gerta era un copil nebunatic. întotdeauna se dădea în spectacol, în special atunci când avea un public format din prietenii ei. Jimmy construise un kart improvizat cu motor. Era plăcerea lui să îi ia la plimbare pe copiii din vecini. Era rândul Gertei să se plimbe, aşa că s-a aşezat pe lonjeronul de întărire a plafonului caroseriei, în timp ce kartul dădea o tură în jurul blocului cu Jimmy la volan. în timp ce trecea în viteză pe lângă spectatori, Gerta a decis să sară în fața grupului ca să arate cât de grozavă este ea.

Nu a înțeles procesul fizic de aruncare dintr-un kart în viteză şi chiar a crezut că o să cadă în picioare. Dar a alunecat pe ciment, lăsând o mare parte din pielea de pe braț şi de pe picioare pe stradă. Prietena ei i-a sărit în ajutor, țipând ca să vadă dacă este bine. Gerta a ridicat privirea şi a întrebat detaşată: „Păi, am arătat bine când săream din kartul lui Jimmy?" Toți au râs. Aşa era ea. Chiar şi când a crescut şi-a păstrat această calitate de a găsi comicul în aproape orice situație.

Nu deveni o persoana toxica atunci când moare cineva la care ai ținut

Singurul lucru pe care îl urăsc la bătrânețe este faptul că începi să pierzi cele mai importante persoane din viața ta. Iată care sunt regulile mele:

- înainte să moară, spune-le că îi iubeşti. Acest lucru nu are legătură cu tine, ci cu ei.
- Dacă ai concediat rude sau prieteni şi i-ai dat afară din viața ta, este în regulă. Probabil că ai avut un motiv bun la acel moment. Fii îngăduitor.
- Fii trist şi păstrează în inima ta faptul că le vei duce dorul, dar nu îi plânge prea mult. Ei nu şi-ar dori ca tu să faci asta.
- Nu aştepta să îți fie înmânat ceva. Lucrurile şi banii nu sunt importanți. Doar fii fericit că ai făcut parte din viețile lor.
- Să ştii că toată lumea jeleşte altfel, aşa că nu fi supărat dacă cineva este trist pentru o perioadă mai mare sau mai scurtă de timp decât tine.
- Fă întotdeauna ceea ce trebuie. Vizitează oamenii înainte să moară.

Karen Young este fiica mea vitregă şi o adevărată bijuterie pentru familia noastră. Atunci când bunica ei, Lola, era bolnavă, Karen a petrecut nenumărate ore îngrijind-o alături de restul familiei. Pierderea Lolei, matriarha acestei familii, a fost dificilă pentru toată lumea, în special pentru Karen, din cauză că şi marna ei murise când ea avea 13 ani. Unele rude au devenit persoane toxice, în vreme ce altele, precum Karen, au decis să apuce pe altă cale. Karen a mers la Lola ca să o ajute să facă curățenie în casă. Asta nu este niciodată o sarcină plăcută. Iată care sunt regulile lui Karen pentru curățarea podului:

- *Nu mai ține şi un pod.*
- *Dacă ai un pod, nu depozita orice acolo, cu excepția pomului de Crăciun.*
- *Dacă hainele tale nu încap toate în şifonier, atunci nu ai nevoie de acele hainei*
- *Dacă depozitezi lucruri în pod doar pentru că nu le mai foloseşti, dar au o valoare sentimentală, te rog să înțelegi că distanța dintre ele şi gunoi este de o singură rudă.*
- *Dacă tu crezi că ai o zi în care părul îți stă foarte urât, du-te şi fă curățenie în pod. Vei realiza că părul nu arăta atât de rău atunci când ai început curățenia.*

Asumă-ți responsabilitatea personala pentru copii

Dacă eşti părinte, asumă-ți responsabilitatea pentru copii. Ei nu sunt responsabilitatea şcolii, a computerului, a vecinilor, a prietenilor lor;

este datoria ta să le construieşti caracterul, etica şi manierele. învață-i despre integritate şi prezintă această trăsătură. Asumă-ți responsabilitatea completă pentru tipul de ființă în care s-a transformat copilul tău. Dacă eşti bunic sau nu ai avut niciodată copii, trebuie să ştii că eşti un model prin *tot* ceea ce faci.

- Eşti părintele şi ei sunt copiii tăi orice s-ar întâmpla.
- Tu deții controlul şi banii tăi sunt cei care le finanțează existența.
- Nu le supraaglomera programul.
- învață-i cum să aibă momente de linişte şi de ce să fii plictisit e un lucru bun.
- învață-i să spună „nu" atunci când este adecvat. Şi să îşi mențină părerea.
- Creează o logică alături de partenerul tău în oferirea disciplinei şi a pedepselor.
- Implică-i pe copii în acțiuni de voluntariat şi de muncă în favoarea comunității.
- Nu îți trăi viața prin ei.
- Foloseşte un limbaj pe care vrei să îl folosească şi ei.
- Construieşte relații frumoase la serviciu şi acasă, ca să vadă cum anume se face acest lucru.
- învață-i să facă alegeri corecte.
- Decide limite astfel încât să existe consecințe pentru comportamentul negativ şi recompense pentru cel pozitiv.
- Vorbeşte-le despre sex şi droguri.
- Nu face nimic din ce nu vrei să facă şi ei.

• învață-i valoarea banilor şi importanța câştigurilor, economiilor şi cheltuirii lor cu cap.

Intimidarea prin intermediul Internetului

Intimidarea prin intermediul Internetului este o problemă din ce în ce mai mare pentru copii. în capitolul 13 am vorbit despre modalitatea în care Internetul este folosit pentru a răspândi poveşti urâte despre companii. Intimidarea prin intermediul Internetului este acelaşi lucru, numai că se aplică şcolarilor. Se împrăştie zvonuri şi batjocoriri prin intermediul site-urilor axate pe insulte crude. Era un exemplu cu Kylie, un elev de opt ani, care era intitulat „Mori Kylie, Incorporated". A început de la „Kylie este poponar pentru că..." şi cititorii au putut să îşi spună comentariile într-un format tip blog. în cele din urmă, Kylie a schimbat şcoala pentru că nici profesorii şi nici părinții nu au ştiut cum să stopeze acest lucru.

Copiii par să fie încurajați de caracterul anonim pe care îl capătă în mediul electronic şi, cu un click, pot să intre în contact cu o lume mult mai vastă. Umilirea publică îngrozitoare se răspândeşte mult mai rapid şi mult mai departe şi poate conduce la probleme emoționale de lungă' durată pentru copil. Mulți profesori şi senatori încearcă să creeze noi politici pentru a soluționa problema intimidării prin intermediul Inter-netului. Ca o notă personală, acordă atenție tuturor lucrurilor care se întâmplă copiilor tăi şi acționează atunci când este cazul.

Iată unde apare dificultatea. Unii profesori şi unele şcoli ezită să abordeze copiii şi părinții cu problemele acestea pentru că li s-a spus dinainte că nu este problema lor. Oamenii toxici şi copiii nu sunt o combinație foarte bună. O situație toxică va influența comportamentul copilului pentru totdeauna, ca să nu mai spun cum anume va distruge acest lucru mediul de studiu.

Decontaminarea - responsabilitatea ta personala

Al m-a întrebat dacă sunt interesată să merg la Manzanillo, în Mexic, ca să pescuiesc peşte spadă. „Desigur!", i-am spus, pentru că unul dintre visurile mele este să prind un peşte spadă uriaş. A fost uşor să călătoresc cu alte şase cupluri, în condițiile în care altcineva s-a ocupat de rezervări. Atunci când am sosit, mi-am despachetat toate hainele de pescar, pălării, cremă de protecție şi ghete. în seara aceea ne-am întâlnit în hol ca să mergem la cină. A fost un adevărat şoc când cel care a făcut planul a spus că va fi un turneu de 3 zile pentru „băieți" şi „fetele" vor avea o zi ca să pescuiască, şi asta fiind în miercurea următoare. Acum, în timp ce stau aici şi termin acest capitol, este marți, cu o zi înainte ca fetele să se ducă la pescuit, iar eu plec în Alabama mâine dimineață. O să îmi lipsească pescuitul din Mexic. NU sunt însă supărată pentru că refuz să fiu o persoană toxică. Aleg să îmi concentrez energia pe altceva. Fiecare zi am petrecut-o făcând mişcare, răsfățându-mă la spa, scriind şi bucurându-rnă de o perioadă relaxantă, care nu a inclus pescuitul. Vor mai fi multe alte situații în care să pot să pescuiesc. Nu îmi stă scris în cărți să fiu o pacoste.

Cum ai fi procedat în această situație dacă ți s-ar fi întâmplat ție?

Asumă-ți responsabilitatea pentru viața pe care o duci. Sunt atât de sătulă de oamenii care găsesc tot timpul scuze şi apelează la arătatul cu degetul. Uită-te acum în oglindă. Eşti mulțumit de ceea ce vezi? Eşti satisfăcut de viața ta personală şi profesională? Dacă da, atunci felicitări. Faci parte din minoritate. Dacă nu eşti satisfăcut, acționează. In orice caz, aş recomanda recitirea acestei cărți şi aplicarea ideilor în viața ta personală, dar şi în cea profesională. Poate că ar trebui să cumperi cd-urile acestei cărți şi să le asculți în timp ce faci naveta (vezi pag. 192 pentru informații despre site-ul meu).

CAPITOLUL 18

Supraviețuitorul

...

Ai decis să fii un supraviețuitor şi nu o victimă a oamenilor toxici. Bine pentru tine. Te aşteaptă multă muncă, iar vechile obiceiuri se vor schimba. Foloseşte informațiile din acest capitol pentru a-ți aminti pe ce trebuie să te axezi ca să stabilizezi schimbările pe care le vrei în viața ta.

Lista conducătorului

• Angajează oameni optimişti. Să înveți pe cineva această abilitate este mai uşor decât să infiltrezi o atitudine pozitivă.
• Rezolvă imediat problemele angajaților. Altfel, nu vor face altceva decât să se agraveze.
• Construieşte reia ții cu toa tă lumea.
• Nu te enerva. Păstrează-ți controlul. Este slujba ta.
• Niciodată nu da semne de favoritism.
• Verifică ce părere au oamenii tăi despre tine, cel puțin anual.
• Scrie de mână note de mulțumire.

- Ascultă.
- Sărbătoreşte şi permite oamenilor să se distreze.
- Cunoaşte obiectivele oamenilor şi ajută-i să obţină succesul.

Lista angajatului

- Fă-ţi treaba bine.
- Nu irosi timpul. Compania ta nu te plăteşte să dai telefoane personale şi să te uiţi pe Internet.
- Nu bârfi niciodată.
- Cere ajutor, în special atunci când îţi organizezi sarcinile.
- Oferă-te ca voluntar, dar nu te stresa foarte mult.
- Cere să urmezi un curs. Dacă compania nu ţi-1 oferă, plăteşte-1 din banii tăi.
- Aminteşte-ţi de „celelalte sarcini care ţi s-au desemnat" şi fă-le cu plăcere.
- Colaborează bine cu ceilalţi şi reţine că un coleg nu trebuie să fie şi cel mai bun prieten al tău.
- Dacă nu îţi place şeful sau slujba, pleacă. Găseşte ceva care îţi place.

Lista supravieţuitorului

Adevăratele întrebări sunt: Ce anume vei schimba? Cum anume vei face asta? Ca să garantezi sănătatea, fericirea şi bogăţia, utilizează următoarea listă a supravieţuitorului şi oamenii toxici nu te vor mai deranja niciodată!

- Citeşte şi ascultă informaţii de calitate.
- Fă alegeri de primă-mână.
- Fii deschis faţă de opiniile şi gândurile celorlalte persoane.
- Dă-ţi seama ce anume te-a supărat şi fă schimbarea necesară.
- Nu trebuie să fii de acord, dar trebuie să accepţi.
- Nu lăsa minoritatea să domnească peste majoritate. Vorbeşte!
- Construieşte relaţii ca să construieşti profituri.
- Transmite-i şi feţei tale atunci când zâmbeşti în interior.
- Oferă feedback. Utilizează cuvinte precum „mi-a plăcut cel mai mult" sau „data viitoare".
- Investeşte în tine însuţi. Nu mai aştepta ca toţi ceilalţi să aibă grijă de tine.
- Fii model de comportament în fiecare minut al fiecărei zile.
- Asumă-ţi responsabilitatea personală pentru tot.
- Ia. Lasă. Schimbă. Care este planul tău?
- Alege să administrezi bine conflictul.
- Administrează-ţi banii. Du o viaţă mai simplă.
- Toată lumea pe care o atingi este clientul tău.
- Priveşte bine în ce te-ai transformat.
- Fii flexibil.
- Inveseleşte-te.
- Celebrează totul.

Intră pe site-ul meu, www.MarshaPetrieSue.com, pentru sfaturi suplimentare şi instrumente care să te ajute să îţi controlezi viaţa şi oamenii toxici. Provocarea este să aplici aceste tactici de supravieţuire pentru a controla oamenii care creează perplexitate, mirare şi haos fără să folosească arme sau bandă izolantă. Noroc!

JURĂMÂNT

Eu,___________________________(numele tău), promit că voi identifica acele comportamente toxice, voi utiliza noile abilităţi dobândite pe parcursul procesului de învăţare şi niciodată nu voi mai apela la scuze de acum înainte. Am puterea şi curajul să continui să exersez chiar şi după ce dau greş. Nu sunt niciodată o persoană toxică. Jur să rămân calm şi să mă stăpânesc. Promit să nu iau niciodată personal comportamentul unei persoane toxice sau să încerc să mă răzbun. Ştiu cum să îmi păstrez puterea prin menţinerea controlului. îmi creez propriul mediu care să contribuie la succesul meu. Sunt stăpânul propriului meu viitor, al nivelului meu de stres şi al propriului meu comportament.